

**CRM TECHNOLOGY IMPLEMENTATION:  
Mutual Adaptation of Technology and Organization**

Ana Filipa Moutinho Oliveira

Master in Innovation Economics and Management  
Dissertation

Supervisor:

Professor José Coelho Rodrigues

Professor João Claro

September 2017

---

## **Biographical Note**

Filipa Oliveira was born in Porto, Portugal on the July 29<sup>th</sup>, 1993.

She graduated in Economy at the School of Economics and Management at University of Porto in 2014.

In 2015 she enrolled the Master in Innovation Economics and Management program at University of Porto School of Economics and Management, whose accomplishment she is currently pursuing.

Since 2014, she has been pursuing a career as a Microsoft Dynamics CRM Applications Consultant.

## **Acknowledgments**

I am most grateful to my supervisor José Coelho Rodrigues. Thank you for the patience to assist me in embracing this new challenge and the guidance to help me see it through. Without your guidance and calm and careful advice, this work would not have been possible. And, more importantly, I would have not been able to learn and systematize the knowledge I have acquired about this topic, which is of such interest to me, both academically and professionally.

I am also extremely grateful to Prof. João Claro, whose advice and guidance were most appreciated and helped structure the analyses into this dissertation.

I am grateful to my parents for always pushing to explore further and improve myself.

I am most grateful to my friends for the always believing in me with endless patience and support.

## Resumo

Esta tese é motivada pela importância de analisar as implementações de tecnologias de CRM (Customer Relationship Management) em organizações, originando implementações com rotinização e assimilação efetiva da tecnologia, de forma a explorar o pleno potencial dos benefícios da tecnologia. O foco de investigação é o processo de implementação, utilizando uma perspectiva de mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante. O principal objetivo da tese é melhorar o conhecimento disponível sobre projetos de implementação de tecnologias de CRM, e as dinâmicas e influências que ocorrem durante o processo de mútua adaptação, respondendo concretamente às seguintes questões de investigação: De que forma a flexibilidade de adaptação entre a tecnologia e a organização adotante influencia o sucesso do processo de implementação? De que forma podem as estratégias de gestão ser aplicadas de forma utilizar a flexibilidade existente para contribuir para o sucesso do processo de implementação?

A análise desta tese dividiu-se em duas partes. Numa primeira parte, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre dinâmicas de mútua adaptação em implementações de tecnologia (Capítulo 2). Numa segunda parte, foram analisados cinco estudos de caso de implementações de tecnologia CRM, seguindo o alinhamento traçado pela revisão da literatura. A análise de estudos de caso incluiu esquemas propostos para a classificação de desalinhamentos e ciclos de adaptação, e o uso da flexibilidade disponível por gestores para alcançar uma implementação efetiva com melhoria de performance operacional.

Esta tese contribui para a área de investigação da gestão da tecnologia, ao confirmar que as implicações apresentadas na revisão da literatura são aplicáveis às implementações de tecnologias CRM, e ao lançar desafios para investigações futuras.

**Palavras-chave:** Processo de Implementação de Tecnologias; Mútua Adaptação; Adaptação Tecnológica; Adaptação Organizacional; Desalinhamentos; Ciclos de Adaptação

## **Abstract**

This dissertation was motivated by the importance of analyzing implementations of CRM (Customer Relationship Management) technologies within organizations, culminating in the effective routinization and assimilation of the technologies, to fully explore the potential benefits of the technology. The focus of the research was on the implementation process, using a mutual adaptation perspective between the technology and the adopter. The main goal of the dissertation was to improve the current understanding about the dynamics and influences of CRM technology implementations, and the dynamics and influences that take place during mutual adaptation process, specifically by answering the following research questions: In which way does adaptation flexibility between the organization and the CRM technology contribute to implementation success? How can managerial strategies make use of the available flexibility to contribute to the implementation success?

To achieve this goal, the research was divided in two parts. In a first part, a comprehensive literature review was conducted to establish the current knowledge base about mutual adaptation dynamics in technology implementations (Chapter 2). In the second part a multiple case study with five cases of implementations of a CRM technology was conducted, framed by the results of the literature review (Chapter 4). The case study analyses included schemes of identified misalignments and adaptation cycles, and the use of the available adaptation flexibility by managers to lead the mutual adaptation process into an effective implementation with performance enhancement.

This work results in the confirmation of the application of literature constructs to the implementation process of CRM technologies, thus, hoping to contribute to the technology management literature, provide some insights for implementation practitioners and raising questions to be analyzed in future research.

**Key words:** Technology Implementation Process; Mutual Adaptation; Technological Adaptation; Organizational Adaptation; Misalignments; Adaptation Cycles

## Index

Biographical Note .....	ii
Acknowledgments .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
Index .....	vi
Table Index .....	viii
Figure Index .....	x
1. Introduction .....	1
2. Literature Review.....	3
2.1 Technology Implementation.....	3
i. Process of Technology Implementation .....	4
ii. Implementation Factors .....	5
iii. Implementation Success .....	15
2.2 Implementation as a Mutual Adaptation Process .....	19
i. Managing Implementation .....	28
2.3 Previous Studies about CRM implementations .....	32
3 Method .....	35
3.1 Introduction .....	35
3.2 The CRM technology .....	35
3.3 Research Design and Sampling .....	36
3.4 Data Collection.....	37
3.5 Data Analysis .....	39
4. Data Analysis .....	41
4.1 Introduction .....	41
i. Technology Characteristics .....	41
ii. Implementation Actors.....	42
iii. Implementation Process Structure.....	43
iv. Misalignments Types .....	44
v. Managerial Strategies .....	45
vi. Outcome Indicators .....	46
vii. Introduction to the Case Studies.....	46
4.2 Case Study A.....	48
i. Introduction .....	48
ii. Misalignments & Adaptation Cycles .....	48
iii. Managerial Strategies.....	53
iv. Implementation Outcome .....	55
4.3 Case Study B .....	58

i. Introduction .....	58
ii. Misalignments & Adaptation Cycles .....	58
iii. Managerial Strategies.....	63
iv. Implementation Outcome .....	64
4.4 Case Study C .....	67
i. Introduction .....	67
ii. Misalignments & Adaptation Cycles .....	67
iii. Managerial Strategies.....	71
iv. Implementation Outcome .....	73
4.5 Case Study D .....	75
i. Introduction .....	75
ii. Misalignments & Adaptation Cycles .....	76
iii. Managerial Strategies.....	79
iv. Implementation Outcome .....	81
4.6 Case Study E .....	83
i. Introduction .....	83
ii. Misalignments & Adaptation Cycles .....	84
iii. Managerial Strategies.....	88
iv. Implementation Outcome .....	89
4.7 Cross-case Analysis .....	91
i. Adaptation Flexibility .....	91
ii. Managerial Strategies.....	95
5. Conclusion .....	98
5.1 Main results and contribution of the study .....	98
5.2 Limitations of the study.....	99
5.3 Paths for future research.....	100
6. References.....	101
7. Appendix.....	104
7.1 Appendix A - Protocol Used in the Case Research (in Portuguese).....	105
7.2 Appendix B – Informed Consent (in Portuguese) .....	109
7.3 Appendix C – Interview Guides (in Portuguese).....	111
7.4 Appendix D – Interview Transcriptions (in Portuguese).....	117
i. Adopter A.....	117
ii. Adopter B .....	147
iii. Adopter C.....	176
iv. Adopter D.....	201
v. Adopter E .....	237

## Table Index

Table 1 - Description of Case Studies.....	37
Table 2 - Implementation timeframe and stages per case study.....	47
Table 3 - Interviews detail per case study.....	47
Table 4 - Documentation detail per case study .....	48
Table 5 - Adopter A - Process Design Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	50
Table 6 - Adopter A - Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	51
Table 7 - Adopter A - Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	51
Table 8 - Adopter A – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles.....	52
Table 9 - Adopter A - Misalignment vs. Adaptation Comparison .....	53
Table 10 - Adopter A - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators .....	56
Table 11 - Adopter A - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions .....	56
Table 12 - Adopter A - Implementation Indicators.....	56
Table 13 - Adopter B - Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	60
Table 14 - Adopter B - Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	60
Table 15 - Adopter B – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	61
Table 16 - Adopter B – Go Live Stage (2) - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	62
Table 17 - Adopter B - Misalignment vs. Adaptation Comparison .....	62
Table 18 - Adopter B - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators .....	65
Table 19 - Adopter B - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions .....	65
Table 20 - Adopter B - Implementation Indicators.....	66
Table 21 - Adopter C – Process Design Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles.....	69
Table 22 - Adopter C – Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles.....	69
Table 23 - Adopter C – Prototype Stage (2) - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	70
Table 24 - Adopter C – Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	70
Table 25 - Adopter C – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles.....	70
Table 26 - Adopter C - Misalignment vs. Adaptation Comparison .....	71
Table 27 - Adopter C - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators .....	73
Table 28 - Adopter C - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions .....	73
Table 29 - Adopter C - Implementation Indicators .....	74
Table 30 - Adopter D – Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	78
Table 31 - Adopter D – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles.....	78
Table 32 - Adopter C - Misalignment vs. Adaptation Comparison .....	79
Table 33 - Adopter D - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators .....	81
Table 34 - Adopter D - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions .....	82
Table 35 - Adopter D - Implementation Indicators.....	82
Table 36 - Adopter E – Process Design Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles.....	86



Table 37 - Adopter E – Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	86
Table 38 - Adopter E - Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	86
Table 39 - Adopter E – Go Live (PT) Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	87
Table 40 - Adopter E – Go Live (ES) Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles .....	87
Table 41 - Adopter E - Misalignment vs. Adaptation Comparison.....	88
Table 42 - Adopter E - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators .....	89
Table 43 - Adopter E - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions .....	90
Table 44 - Adopter E - Implementation Indicators .....	90

## Figure Index

Figure 1 – Factors that influence the Implementation Process .....	15
Figure 2 - Technology Adaptation Cycles (Adapted from Leonard-Barton (1988a)).....	24
Figure 3 - Performance Criteria Adaptation Cycles (Adapted from (Leonard-Barton, 1988a)) .....	25
Figure 4 - Delivery System Adaptation Cycles (Adapted from (Leonard-Barton, 1988a)) .....	25
Figure 5 - Adaptation Cycles Outcome (Adapted from Leonard-Barton (1988a)).....	28
Figure 6 - Research Process.....	37
Figure 7 - Data Collection and Analyses Scheme.....	39
Figure 8 - MAXQDA Coding Analysis (sample) .....	40
Figure 9 - Implementation Process .....	44
Figure 10 - Adopter A - Implementation Process Timeline .....	49
Figure 11 - Adopter A - Flexibility Matrix .....	57
Figure 12 - Adopter B - Implementation Process Timeline .....	59
Figure 13 - Adopter B - Flexibility Matrix .....	66
Figure 14 - Adopter C - Implementation Process Timeline .....	68
Figure 15 - Adopter C - Flexibility Matrix .....	75
Figure 16 - Adopter D - Implementation Process Timeline .....	77
Figure 17 - Adopter D - Flexibility Matrix .....	83
Figure 18 - Adopter E - Implementation Process Timeline .....	85
Figure 19 - Adopter E - Flexibility Matrix .....	91
Figure 20 - Adaptation Flexibility vs. Implementation Success .....	94
Figure 21 - Ferramenta Conceptual .....	106

## **1. Introduction**

Implementation of technologies creates moments of tension amongst organizational forces that strive to adjust to change (Leonard-Barton, 1988a). For adopters it is time and resource consuming to introduce a technology whose benefits of implementation are collective and long-term whilst the costs are immediate and frequently perceived as individual by organizational members (Hsiao-Lan, Wang, & Pei-Hung, 2005; Leonard-Barton, 1987). Moreover, implementation is only successful if the technology is routinized and assimilated by the organizational members (Rogers, 2003). Thus, an effective implementation is one that also improves organizational performance (Klein & Sorra, 1996).

Assimilation and routinization cannot be achieved without undergoing a process of mutual adaptation between the technology, its intrinsic characteristics, and the organization and its members (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a). Only through a process of mutual adaptation can the full potential of performance enhancement, brought by the introduction of the technology, be unleashed (Leonard-Barton, 1988a).

Managerial strategies are the actions chosen to manage the resources available in one organization, with the purpose of achieving specific objectives (Leonard-Barton, 1988b). Strategies such as defining the level of user involvement in the implementation process, identifying sponsors and champions for the implementation project, and others, further discussed below, impact directly the implementation process. Particularly, the managerial strategies focused on making use of the flexibility of the adopter and the technology to mutually adapt, define the outcome of the implementation process, because the capacity to achieve a high degree of compatibility between technology and adopter will define that outcome (Basoglu, Daim, & Kerimoglu, 2007; Leonard-Barton, 1988b).

In the past decade CRM software implementations have been growing exponentially due to the recognition of CRM methodologies as tools to underpin organizational performance improvement through customer retention and relationship management (Al-Ajlam, 2006). However, to the best of current knowledge, studies that address such implementations using a conceptual framework of mutual adaptation between CRM technologies and their adopters are still scarce. Since every technology

has its own specificities (Hameed, Counsell, & Swift, 2012) and, even though there are considerable implementation guidelines that can be useful when followed (Al-Ajlam, 2006; Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1987; Linton, 2002; Rogers, 2003), there is an opportunity to analyze the implementation of CRM technologies in the perspective of implementation as a mutual adaptation process.

The purpose of this study is to analyze the relationship between the flexibility of the technology and of the organization to be mutually adapted and the success of the implementation and assimilation of the technology within the adopter organization; analyze the role of this flexibility in achieving compatibility of the technology with the adopter; and, analyze the influence of managerial strategies in the success of the implementation. This thesis aims to answer to the following research questions: In which way does adaptation flexibility between the organization and the CRM technology contribute to implementation success? How can managerial strategies make use of the available flexibility to contribute to the implementation success?

For this purpose, a multiple case research of CRM technology implementation processes, with five case studies, was conducted. These implementations took place in Portugal, between 2013 and 2016. They were considered an appropriate setting for this study because the CRM technology was implemented by medium sized enterprises that used it to support their organizational operations.

After this introductory overview of this thesis, the second chapter revises the literature about implementations of technologies, focusing on the perspective of mutual adaptation and on the implementation management. The third chapter presents the research objectives proposed for this dissertation, the related research questions, and the methodology used. Chapter 4 consists of the analyses of the data collected from the five case studies included in this dissertation and which implications can be drawn from them. On chapter 5 the conclusions of this study are presented.

## **2. Literature Review**

### **2.1 Technology Implementation**

Innovation literature is frequently focused on the decision of adopting innovations by organizations, in order to establish a rate of innovation in organizations (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). However, the selection and adoption of a technology is just the beginning of the process of implementing a technology in an organization (Leonard-Barton & Deschamps, 1988; Rogers, 2003). The implementation process of a technology is defined by Rogers (2003, p. 434) as “all events, actions, and decisions involved in putting an innovation into use”. The implementation process may be lengthy: starting with the adoption decision, going through efforts for matching the organization with the technology, and having routinization as the culmination of a successful implementation (Klein & Sorra, 1996; Rogers, 2003).

Managerial decisions during the implementation process considerably impact the acceptance and diffusion of a technology within an organization. The quality of matching and adaptation between the technology and the adopter, and of communication during the early stages of the implementation (adoption decision) will define the potential of the innovation to be perceived as useful among its targeted users (innovation response) (Basoglu et al., 2007; Leonard-Barton, 1988b).

When studying implementations of technologies, it is fundamental to understand that those are not structured and inflexible processes to be followed swiftly from day one until the go live of the implementation project (Leonard-Barton, 1988a). The technology will require changes in the organization’s routine. Moreover, throughout the process of implementation adjustments to the technology might also be necessary to ensure that previously ill-mapped or unpredicted requirements are taken into consideration, to guarantee a well-adjusted fit between parties (Leonard-Barton, 1988a; Leonard-Barton & Sinha, 1993). Therefore, the implementation of a new technology must be understood as a staged and adaptive process (Leonard-Barton, 1988a; Rogers, 2003).

To further understand the adaptive process of technology implementation, this literature review is divided into 3 sections. The first section analyzes the technology implementation process, considering the stages of the implementation process, the

implementation factors that directly impact the success of the implementation process and the indicators that measure success. On the second section the implementation process is analyzed under a mutual adaptation perspective, focusing on the misalignments of the technology, the adopter or both and the cycles of single or mutual adaptation alignment that follow these misalignments. This section also considers how managers can strategize to make use of the available flexibility to contribute to the implementation success. The third section presents reasoning for the importance of conducting a study using the mutual adaptation perspective on a CRM implementation process and an analysis on the extent and depth of existing research studies on the CRM technology implementation process.

### **i. Process of Technology Implementation**

Technology Implementation literature widely accepts the process of implementation of new technologies as a process that can be aggregated into a three-staged process (Greenhalgh, 2004; Hameed et al., 2012; Linton, 2002). The nomenclature for these stages varies in a cross-author analysis, however can be summed up into: adoption, implementation and assimilation (also referred to as routinization, or lack of it – failure to implement) (Greenhalgh, 2004; Linton, 2002).

**Adoption** ranges from the recognition of the need for a process change requiring a technology to sustain it and the research activities that provide awareness about the technologies available, to choosing a suitable technology (Hameed et al., 2012; Linton, 2002). It also includes, after the selection of the technology, the analysis of the organization needs in comparison to what the technology offers, to assess the fit between them as well as the technological gap that needs to be filled (Rogers, 2003).

**Implementation** entails the steps that follow after acquiring the most adequate technology (Hameed et al., 2012), comprising efforts to include the technology in the organizational process (Rogers, 2003). These efforts include a series of iterations and adaptations of both technology and operational processes: changing the technology to fulfill the identified organizational needs (Hameed et al., 2012; Linton, 2002); and, assessing whether specific operational processes need to be changed in order to adequately accommodate the technology (Rogers, 2003). After this successive misalignments and alignments identification, a trial run (pilot) of the technology is

performed, in an environment with a small group of pioneer key users, in order to test the technology's acceptance in loco and its actual suitability for the operational processes it is meant to support (Hameed et al., 2012; Rogers, 2003). Following a successful pilot, the technology is rolled-out and implemented throughout the full extent of the organization (Rogers, 2003).

The **assimilation** stage of the implementation overlaps the implementation stage, as it starts usually with the acceptance of the technology by key users usually during the pilot, and continues with an increasing incorporation of the technology in the routines of the users throughout the rest of the implementation process (Hameed et al., 2012). It is the least linear stage of the three (Greenhalgh, 2004) and concludes when the technology and the technological processes surrounding it become widely accepted by the users individually and at the organizational level, by completely routinizing them (Hameed et al., 2012; Linton, 2002). The end of the assimilation stage occurs when the innovation loses its separate identity and becomes part of the organizational identity as a cohesive whole (Linton, 2002; Rogers, 2003). If the implementation process is successful, the technology becomes part of the organization's routine (Rogers, 2003). On the other hand, if the technology fails to be routinized into the organizational routine, the technology is ultimately abandoned (Rogers, 2003).

## **ii. Implementation Factors**

Implementation projects differ considerably according to several conditions that shape them as processes (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988b). Such conditions can be grouped into three main categories: technology characteristics; organizational factors; and the social context surrounding the organization adopting the technology (Choi & Moon, 2013). The technology characteristics include the specifications and limitations of the technology and are strongly influenced by the supplier of the technology (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a). The organizational factors influencing the implementation process include perceived usefulness of the technology for the members of the organization and therefore their attitudes towards change, the presence of sponsors and champions, the resistance to the implementation process, among others further detailed below. (Choi & Moon, 2013). The context in which the organization operates will influence considerably the

implementation process, because it is the interaction gateway between the technology and the organization (Choi & Moon, 2013).

### **Technology Characteristics**

It is widely argued that a technology in its standard form (with no customizations to meet customer additional requirements) is hardly enough for a successful implementation, requiring adaptation of the technology to customer specific needs (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton, 1988a). Despite the need for adaptation throughout the technology implementation process, the intrinsic characteristics of a technology are crucial during the adoption stage to help the organization segment and ultimately select the right technology to adopt, in order to have the best initial fit between technology and organization (Hsiao-Lan et al., 2005; Klein & Sorra, 1996; Leonard-Barton, 1988a). Not only are the technological intrinsic characteristics important for the success of the implementation process, but also the perception of such characteristics by the targeted users: a system may be an extremely efficient alternative (to prior processes) in performing a task but only if it is widely accepted by the organization's members will its full potential be unveiled (Basoglu et al., 2007). The success of the implementation will be determined, not linearly by the specifications of the technology, but by such specifications in conjunction with the perception of its characteristics (Rogers, 2003).

One of the fundamental characteristics of a technology is its **compatibility** with the requirements identified during the adoption decision process and with the organizational cultural values (Basoglu et al., 2007; Hsiao-Lan et al., 2005; Rogers, 2003). The need for a detailed mapping and adaptation process between the technology and the organizational operational processes is frequently accepted, however, the disturbances it brings to the organizational balance are considerably reduced if most of the specifications of the technology are aligned with the requirements, culture, beliefs and values of the adopter (Basoglu et al., 2007; Rogers, 2003). Leonard-Barton (1988b) has found empirically that such alignment compatibility is high, the communicability of the technology (ease of dissemination to organizational members) is also high. Hence, it is easier to transmit the technology to the targeted users, given that the underlying



operational premises are fundamentally like what the users are already familiar with (Leonard-Barton, 1988b; Rogers, 2003). Consequently, compatibility also facilitates the acceptance of change for organizational members (Leonard-Barton, 1988b). Moreover, per Rogers (2003) the perceived compatibility has a direct impact on adoption rate: a higher level of compatibility between technology and organization has a positive impact on the success of the implementation, whilst low compatibility negatively impacts the outcome of the implementation process.

**Trialability** defines the ability of the adopter to test the technology, thus showing the degree to which it has proved its feasibility within a controlled but real-like scenario (Leonard-Barton, 1988b; Rogers, 2003). If the adopter is able to test the technology prior to its go live within the organization, and moreover confirm its compatibility, the adopter will consequently have a higher degree of trust in the final product (Rogers, 2003). Thus, accepting more easily the burdens of the implementation process, which, as stated previously, can be a lengthy, time and resource consuming process (Rogers, 2003). Trialability is also interconnected with the degree of modularization of the technology, i.e., if a technology is easily separated into modules that deliver different benefits and that can be implemented individually, it is far easier to test those segments prior to go live (Leonard-Barton, 1988b), therefore, making it more trustworthy for the adopter (Rogers, 2003).

As mentioned above, triability is greatly influenced by the ability to divide a technology implementation into several smaller and less complex segments, to be orderly implemented until reaching complete implementation of the technology (Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1988b; Rogers, 2003). Leonard-Barton (1988b) defined **modularization** of a technology as the ability to partition a technology into smaller segments that will provide benefits even when implemented individually. The degree of modularization of a technology impacts the implementation process in several ways:

- Modularization increases trialability. Hence, it provides the organization a smaller level of commitment, reassuring that it will be easier to roll back the

implementation (partially or fully) if the desired compatibility is not reached at a particular trial run (Leonard-Barton, 1988b);

- It stages the implementation phase into several smaller parts, therefore providing opportunities for intermediate feedback from key-users (Leonard-Barton, 1988b) and increasing the chances of achieving final compatibility between the organization and the technology (Rogers, 2003);
- Ultimately, if the technology has a degree of modularization high enough to reach individualization, users will be further motivated to provide feedback and engage in improvements of the technology design and implementation strategy, since they are able to foresee their own individual benefits (Choi & Moon, 2013). – Individualization is reached when individuals perceived potential benefits of the implementation process for themselves, independently from the aggregated output of the implementation process (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988b).

Therefore, modularity allows for increasingly higher certainty concerning the outcome of the implementation and, therefore, can be seen as an enabler of a risk-reduction for implementation strategy (Linton, 2002).

The definition of technology **complexity** has been the object of analysis by many authors (Linton, 2002; Rogers, 2003), however the concept of technology complexity is far from being consensual and Rogers (2003) was one of the few authors to provide a definition of the concept. Rogers (2003) proposes to define technology complexity as the extent to which a technology is perceived as challenging to learn and use by its targeted users, which is the definition used in this work. Technology complexity is negatively connected to adoption rate (Rogers, 2003). It is harder to implement technologies with extensive and/or complex procedures to be learnt (Rogers, 2003), although it becomes less difficult to implement complex technologies when existing technical competences of organizational members are advanced (Linton, 2002) or when prior knowledge of the technology or similar technologies exists within the organization (Linton, 2002). Complexity also relates to other technological characteristics, since more complexity is often connected to a lower degree of divisibility (modularity) and,

therefore, a lower degree of trialability, thus, increasing the risk of implementation failure (Leonard-Barton, 1988b; Linton, 2002; Rogers, 2003).

### **Organizational Factors**

Both organizational characteristics and organizational members (technology users) characteristics have an important influence in the implementation process (Basoglu et al., 2007; Rogers, 2003), thus, being factors widely studied in the literature (Hameed et al., 2012). The ultimate goal of the implementation process is to guarantee that complete or, at least, wide user acceptance and routine use of the technology within an organization is achieved (Leonard-Barton, 1988b). However, user acceptance ought to be analyzed not only as an individual measure, but also in the perspective of an integrated organization (Hameed et al., 2012), since it results from the combination of several interconnected factors, such as: organizational characteristics, organizational members' perception of the technological benefits, user involvement throughout the implementation process, the existence of sponsors and champions of the technology within the organization, the project management strategies, and the implementation environment and complexity (Basoglu et al., 2007; Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1988b; Linton, 2002).

Each organization has its specific identity, which is a by-product of its structure, resources, managerial practices and culture (Basoglu et al., 2007; Linton, 2002). The **organizational characteristics** shape the implementation process (Linton, 2002).

Hence, understanding the **operational setting** of the implementation process is crucial to understand the potential outcome of the implementation of the technology. The operational setting of the implementation process entails the underlying operational processes (or routines), the basis of set of skills the organization possesses and the technologies it already has (Linton, 2002). For instance, a technology implementation in procedure-oriented organizations will differ considerably from an implementation in result-oriented organizations. Result-oriented organizations are usually more receptive to dynamic implementations, i.e., the implementations taking place in these organizations do not need to be as bureaucratic and mechanic, given that these

organizations have a risk-taking profile and are more prone to change (Basoglu et al., 2007). Hence, these organizations are able to better sustain a period of uncertainty, trial and error based, until achieving a successful implementation (Basoglu et al., 2007). Also, technology implementation processes in organizations that already own the set of skills necessary to operate the new technology, will have smoother and faster implementations, when compared to organizations where all skills need to be developed during the implementation process (Linton, 2002).

The operational setting also affects the implementation complexity. The **Implementation complexity** shapes directly the implementation process and is measured by the targeted users' responses to the technology, a by-product of a combination of the organizational span and scope (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988b). The organizational span refers to the number of individuals targeted by the implementation, whilst the organizational scope refers to number of different business units covered by the technology within the organization (Choi & Moon, 2013). If the span is large there is potential to elicit a higher number of different reactions to the technology, both positive and negative, which are harder to manage (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988b). When implementing a broad-scoped, generic technology, the large organizational span may cause the organizational members to not recognized their specific organizational tasks in the technology, which may cause either positive or negative reactions: some organizational members may choose to accommodate the technology, adapting and customizing it to their specific needs; while others may reject the technology and abandon its usage as it does not fulfill their needs (Choi & Moon, 2013). If the organizational scope is large, there will be different business roles within the organization to be considered, and these have different focuses and priorities, presenting a great challenge to be able to design, architecture and satisfy all business units' requirements within a single implementation without sacrificing any business units' goals (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988b). Even though, both span and scope present a sizable challenge to management and managerial strategies, a broad organizational scope presents a bigger control and management challenge than a large organizational span, as it is significantly more difficult to adjust a technology to

several business areas than it is to routinize it through less business areas, despite a larger number of users (Leonard-Barton, 1988b).

The right **implementation environment** is also a strong defining factor of the outcome of the implementation process (Choi & Moon, 2013). A positive implementation environment is the product of ensuring that organizational members have acquired the required set of skills to operate the technology and that usage is recognized and prized; whilst simultaneously identifying and removing obstacles to the assimilation of the technology (Choi & Moon, 2013). However, there are risks in the excessive recognition of organizational members for pioneering the usage of the technology, this can lead to individualism, thus creating a negative implementation environment, where creativity is institutionalized and only a few are prized for it, leading to a less uniform engagement with the technology (Choi & Moon, 2013).

As observed above, the implementation of the technology is shaped by the operational setting of the organization. However, such implementation process will change the operational processes, will introduce new skills and tasks and will ultimately introduce a new technology to the previous technological system. Thus, the technology implementation process is not only shaped by the operational setting, if it is successful and the technology is routinized, it will also create a new operational setting.

**Perception** is a key component of analyzing user related implementation process factors. Opinions regarding a new technology's usefulness, usability (ease of use), as well as the satisfaction with the results obtained, are always subjective (Hameed et al., 2012). Even though, organizational members' perception of the technology is subjective, its impact on the outcome of the implementation process is not to be overlooked or dismissed: the perception of the technological benefits will determine the degree of routinization achieved and, hence, the success of the implementation process (Rogers, 2003).

Perception is influenced by organizational members' individual characteristics, which will shape their attitudes towards the technology. The organizational members' set of skill, risk taking attitude and the gap between their skills and those required to use the technology will influence greatly the need, quantity and extent of activities carried

out to ensure the user accepts and uses the technology (Basoglu et al., 2007; Leonard-Barton, 1987).

Managing organizational members' perception of the technological benefits throughout the length of the implementation process is crucial to avoid the development of user resistance towards the technology (Leonard-Barton, 1987). User resistance is the ultimate challenge to overcome when implementing innovations (Basoglu et al., 2007; Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1987). Basoglu et al. (2007) argued that the key to lower user resistance lies in breaking down barriers for knowledge sharing: if each user understands the purpose of the technology and how their jobs fit into the new operational setting, instead of being stuck in a micro perspective of their own task within the new technology, the feeling of inclusion and understanding of the technology's usefulness (perceived usefulness) will play a crucial role in getting their individual support (Basoglu et al., 2007; Hameed et al., 2012). Therefore, information sharing, effective communication and a proper training adjusted to both individual characteristics and organizational culture are imperative for ensuring that every targeted user knows their tasks and the operational processes they are a part of, while simultaneously knowing conceptually the new system to be implemented (Basoglu et al., 2007).

Implementation factors relating to organizational members (users) will always be dependent of subjective interpretation, and must, therefore, be measured on average within an organization, gathered from individual evaluations and generalized (Basoglu et al., 2007; Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1987). The benefits of any technology implementation process lie in its effective usage combined with user perceived satisfaction. Even if usage is mandatory (assuring effective usage), efficient usage will always depend on the degree of perceived individual benefits the users recognize in the usage (Basoglu et al., 2007).

**Key user involvement** in the process of design and implementation of a technology is deemed as a great force to minimize user resistance (Basoglu et al., 2007; Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993). The involvement of key users is not only beneficial because it correlates to a better constructed technology (Leonard-Barton & Sinha, 1993) but also because it contributes to user satisfaction and effective

usage of the technology (Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993). Moreover, success of an implementation has been found to be positively related, not only to the involvement of users in the process of building the technology, but more specifically to the inclusion of people from different functional areas (Linton, 2002). Involving people from different functional areas raises awareness about the needs of different roles that the technology covers and simplifies the task of meeting the expectations of those people (Linton, 2002). However, involving users from all the areas that the technology covers may prove to be problematic if the organizational scope is large (Leonard-Barton, 1988b). Moreover, if the range of roles covered by the technology is extensive, each role representative will focus on the needs of their own role (Leonard-Barton, 1988b). Thus, the existence of several roles to be considered simultaneously creates a need to negotiate, in order to create a technology suitable for all roles involved (Hellström, Johnsson, & Norrman, 2011). Therefore, user representatives must be selected based on key perspectives for the implementation (for the use of the technology within the organization), whilst ensuring the group of key users remains small (Leonard-Barton, 1988b).

Within the organization, there are some roles particularly relevant to the implementation process given their capacity to influence most users targeted perception of the technology being implemented (Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1988b). Since they possess some kind of authority over organizational members, the behavior of this set of people sends a positive, trustworthy message of confidence regarding the technology (Choi & Moon, 2013). Hence, it can produce a following trend throughout the remaining users (Choi & Moon, 2013). Implementation success has been linked with a positive correlation to the existence of **Sponsors** (organizational members with political influence and access to resources) and **Champions** (evangelists and enthusiasts who can sell the technology internally) within the organization (Leonard-Barton, 1988b; Trott, Cordey-Hayes, & Seaton, 1995). These actors play a crucial role in the assimilation stage of the implementation process: by using their resources and influence to persuade the organizational members to experiment and invest time in learning the set of skills necessary to work with the technology (Leonard-Barton, 1987, 1988b; Trott et al., 1995). On the other hand, sponsors are also vital given their influence and access

to resources, which allows them to negotiate, to some extent, adjustments in the technology design, if unthought-of requirements arise (Leonard-Barton, 1988b).

**Project management** is a very important factor that influences the implementation and outcome of the technology implementation process, because of the impact of managerial strategies (Choi & Moon, 2013), i.e., their capability to make the technology and the organization compatible with each other (Basoglu et al., 2007). Project Management should include activities such as definition of goals, modularization of the technology and time framing of each implementation stage, budgeting and resource allocation, and success evaluation indicators and measurement (Basoglu et al., 2007; Linton, 2002). The ability to effectively make successful use of these different managerial activities and strategies depends not only on personal characteristics of the project manager, but also on organizational factors (Choi & Moon, 2013; Linton, 2002). Organizational factors can restrict the range of action of project managers, such as: organizational strategy may boost freedom of managerial strategies or force them to be aligned with the global goal; if the organizational culture is one of conformity and opposition to change, project management strategies may cause little impact (Choi & Moon, 2013).

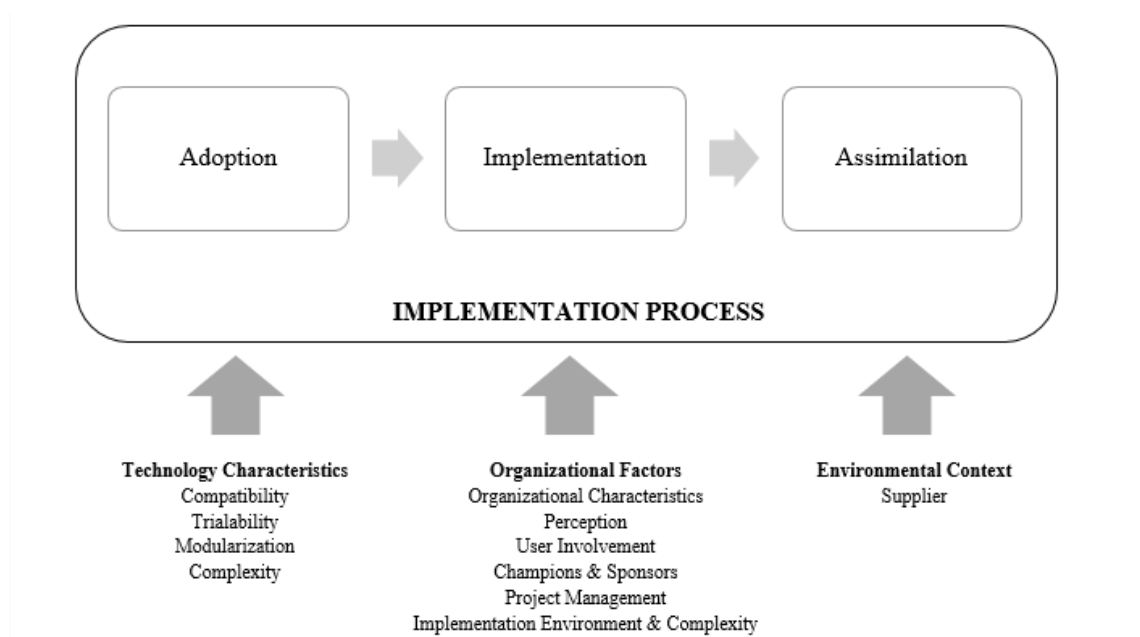
### **Context of implementation**

The technology implementation process is also shaped by external forces, that influence, directly or indirectly, the relationship between the technology and the organization (Hameed et al., 2012). These forces are difficult to manage since they cannot be directly controlled neither by organization nor by the technology (Hameed et al., 2012).

One of the main influences is the **technology supplier**, i.e., the company selling the technology to the adopter and responsible for the parallel process of attempting to make it as compatible to the organizational values and culture as technically possible (Leonard-Barton, 1988a). Suppliers are specialized in the technology and rely on the success of the implementation as word-of-mouth publicity in the industry, therefore, are



frequently an interested part in adjusting and adapting the technology to fit the organization (Linton, 2002). They may provide support throughout the implementation process, by guiding the client from the design stage until the assimilation stage, by providing customization of the technology, training, or help desk services (Greenhalgh, 2004). A positive correlation was observed between the perceived degree of supplier commitment by the organizational members and their own perception of risk, thereby reducing change resistance (Leonard-Barton, 1987; Linton, 2002).



**Figure 1 – Factors that influence the Implementation Process**

### **iii. Implementation Success**

The high level of complexity of the technology implementation process and the wide range factors that influence the implementation justifies the great importance of monitoring the process of implementation and evaluating its success. The decision to adopt a technological innovation within an organization does not guarantee its implementation (Klein & Sorra, 1996). The implementation of innovations, technological or not, is associated with considerable risks of failure, particularly if the organization has no previous experience in dealing with such or similar innovations (Linton, 2002). Therefore, it is important to monitor the results of the implementation

since its beginning (Klein & Sorra, 1996). However, there is no standard way to measure the success of an implementation (Linton, 2002), and several authors have proposed different methods of evaluation. Leonard-Barton (1988b) stated that in order for the implementation to be considered successful, the technology must be accepted by a considerably large number of the targeted users, eliciting a positive ratio of reactions. This success is influenced by a combination of factors, such as implementation complexity, characteristics and managerial strategies (Leonard-Barton, 1988b).

Given the degree of unreliability and subjectivity in measuring these impacts, Linton (2002) compiled indicators that ought to be able to measure implementation outcomes satisfactorily and to be applicable to implementation research: routinization; incorporation; implementation time; management satisfaction; goal attainment; and, payback (Linton, 2002).

**Routinization** follows the implementation stage of the technology implementation process, and comprehends the inclusion of the technology in the organizational routines and, therefore, its acceptance by the organizational members (Linton, 2002). If routinization has not been achieved at the end of implementation, either the implementation process is not complete or it has failed – hence, routinization is an accurate measure of the extent to which the implementation is concluded and its outcome (Linton, 2002).

**Incorporation** indicates whether the technological benefits are being explored to their full potential or not, i.e., if the organization is retaining all potential benefits from the implementation (Linton, 2002).

**Implementation Time** is a proxy indicator of implementation efficiency (Linton, 2002). A short implementation means that the organization will shortly be able to benefit from the technological benefits and fewer resources will be consumed (Linton, 2002).

**Management satisfaction** reflects the leadership's perception of the implementation success (Linton, 2002).

**Goal attainment** measures whether the technology met the expectations of the adopters (Linton, 2002).

**Payback calculations** can indicate success, however it should be used after the implementation ends, carefully calculated and analyzed while considering the context of the implementation, not as a single indicator. (Linton, 2002).

Implementation only produces the desired benefits if it has a positive outcome (Linton, 2002). Linton (2002) compiled the previous indicators to measure the outcomes of the technology implementation. However, the implementation's outcome is multidimensional and these indicators must be measured taking into consideration their impact in four main dimensions of the adopter: how tasks are performed; organizational structure or relationships; economic performance of the organization; and, operational effectiveness improvement (Linton, 2002). Although, each of these dimensions may be impacted by the implementation of a new technology, the mere introduction of a technology does not guarantee that all of them will be changed (Linton, 2002).

Not only is it important to understand the indicators with which the outcome of an implementation process can be evaluated, as it is vital to classify those outcomes into defined categories. Several authors have studied the outcome of implementation processes, including Klein and Sorra (1996), who have identified three possible outcomes for the aftermath of implementation: effective implementation that improves organizational performance; effective implementation with no performance enhancement; failed implementation (Klein & Sorra, 1996). **Effective implementation** refers to full completion of the implementation process, culminating with the assimilation and routinization of the technology into the organization's processes and tasks (Rogers, 2003; Trott et al., 1995); whilst the **performance enhancement** is achieved when the work method is positively affected and/or the organizational relationships structure is changed (Linton, 2002), ultimately allowing the organization to collect performance benefits from the technology implementation (Trott et al., 1995).

Combining the possible outcomes of an implementation proposed by Klein and Sorra (1996) with the indicators of the outcome of an implementation proposed by Linton (2002), an effective implementation that improves organizational performance impacts positively at least one dimension and is often seen as an improvement in tasks performance, frequently paired with operational effectiveness improvement, leading to

economic performance enhancement of the organization. In this scenario, routinization is most likely achieved by most of the organizational members, which potentiates a positive measure of incorporation, i.e., the organization takes advantage of the implementation and is using its benefits close to their full potential. Hence, the goal attainment indicator is high, since having attained global performance enhancement will match up with the overall goal of the implementation, even if smaller and more specific goals are not accomplished. Management satisfaction with the implementation process is most probably influenced by goal attainment, routinization and incorporation, since they reflect the success of the management practices, so it is likely to be the highest when these indicators are positive.

In an effective implementation with no performance enhancement it is unlikely that the implementation positively impacted the dimensions mentioned above, despite mixing positive and negative indicators. In an effective implementation one may be looking at positive indicators such as routinization and incorporation, whilst looking at a lesser management satisfaction if there is no performance enhancement regarding task performance, operational effectiveness or overall organizational performance. Thus, it is possible to successfully implement a new technology, achieving those indicators, whilst being incapable of benefiting from any performance enhancements, thus not meeting the implementation goals.

In a failed implementation, ultimately none of the four dimensions will be impacted, and routinization and incorporation will not be achieved, thus failed the goal attainment indicator and, consequently, the management satisfaction. Such implementations carry no benefit to the adopter and may even be prejudicial towards organizational members and processes.

These outcomes are built throughout the implementation process and greatly influenced by the managerial decisions and the previously reviewed factors during the implementation: when the technology design fits well with the organizational characteristics, organizational members recognize the potential fit of the technology with their own individual goals and their confidence and support of the technology is strengthened (Klein & Sorra, 1996). Consequently, helping to increase the global fit of the technology with the organization and improving its chances of becoming a

performance enhancing tool, which is only achievable with through assimilation (Klein & Sorra, 1996).

This thesis will analyze five case studies of CRM implementation projects by combining both Linton (2002) and Klein and Sorra (1996) outcome evaluation indicators, resulting as a conclusion of a series of individual interviews with the implementation team and analysis of project documentation. The implementation outcome will be measured by three category model proposed by Klein and Sorra (1996), assessing whether or not there was an effective implementation and, if so, whether there was also a perceived performance enhancement as a consequence of the technology implementation. The effectiveness of the implementation will be measured using some of Linton (2002) indicators: routinization, incorporation, implementation time, management satisfaction and goal attainment. Performance enhancement will be measured following Linton (2002) guideline of impact in four main dimensions of the adopter: how tasks are performed; organizational structure or relationships; economic performance of the organization; and, operational effectiveness improvement.

## **2.2 Implementation as a Mutual Adaptation Process**

As mentioned previously, the implementation of a technology includes efforts to adapt the technology to the organization and its processes (Hameed et al., 2012; Linton, 2002), and also the assessment of the need for operational processes and values to change in order to accommodate the technology (Rogers, 2003). This process is referred to in the literature as mutual adaptation (Ansari, Fiss, & Zajac, 2010; Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a). Mutual adaptation occurs when technology suppliers and organizational members attempt to design the technology so that it reflects the organizational environment (Leonard-Barton, 1988a). Moreover, mutual adaptation also entails task and knowledge adaptation to successfully introduce a new technology in an organization, which may lead to work allocation reshaping within the organization, in light of the new knowledge/task paradigm (Alin, Maunula, Taylor, & Smeds, 2013). Furthermore, the study conducted by Alin et al. (2013) concluded that knowledge, task sequence and work allocation of the organization need to be addressed and rethought of

in order to successfully adapt the operational processes within the organization throughout the technology implementation process (Alin et al., 2013). Thus, allowing to benefit from the technology in its full potential (Leonard-Barton, 1988a).

Not all technology implementations entail a process of mutual adaptation, some are simpler, called mechanical implementations, where adopters use a standard technology, with minimal change to the technology or to operational processes (Choi & Moon, 2013). Mutual adaptation implementations, on the other hand, are far more complex, given that they involve changes in both the technology and the organization (Choi & Moon, 2013).

Therefore, mutual adaptation implementations cannot be implemented based on preprogrammed plans. Instead, they integrate a dynamic, synchronous, reciprocal, interactive process of alignment, until equilibrium is found between them (Ansari et al., 2010; Choi & Moon, 2013; Hsiao-Lan et al., 2005). This process of adaptation transforms the beginning of the implementation stage in an extension of the invention process (Leonard-Barton, 1988a), resulting in a long lasting impact and reshape of the technology according to and reflecting the power dynamics amongst organizational relationships, possibly resulting in the redistribution of roles amongst members (Choi & Moon, 2013).

Technology adaptation can be defined as the changes in the original technology to suit organizational members' needs or to put it into uses that differ from its original purpose (Leonard-Barton, 1988a). As previously discussed, user involvement in this process of adaptation can be key to both user satisfaction (and hence user acceptance) and the quality of the final product (Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993). An important factor to be considered to have a successful adaptation is also the adopter's intrinsic technology capability (technical skills and resources) and propensity to use it, given that the organization itself will contribute to the dynamic process of shaping the technology (Leonard-Barton, 1988a).

Leonard-Barton (1988a) extensively researched the process of mutual adaptation between organizations and technologies, and two main implications emerged from her work: standard technologies rarely fit perfectly into the organization, therefore, the adaptation process is necessary to ensure a good alignment (Ansari et al., 2010; Leonard-Barton, 1988a); the misfits, or misalignments, can be corrected by reinventing

the technology, altering the organizational environment or equally effective combinations of both (Leonard-Barton, 1988a).

Such misalignments constitute a lack of compatibility between the technology and the adopter, and therefore must be resolved for the implementation to succeed (Klein & Sorra, 1996; Leonard-Barton, 1988a). Moreover, the cost of overcoming these misalignments increases with delays in their discovery and resolution (Hsiao-Lan et al., 2005). Misalignments can have three main sources: the technical specifications of the technology; the organizational delivery system through which the technology is delivered to the users; and, the impact on user or organizational performance (misalignments related with value – performance criteria) (Leonard-Barton, 1988a).

A technology is rarely implemented as an out-of-box product (Ansari et al., 2010). Adaptation of the technology and of the operational processes are more likely a rule than an exception (Ansari et al., 2010). However, despite all efforts to ensure the compatibility of the technology and the adopter, it is frequent to identify misalignments throughout the implementation process (Ansari et al., 2010).

**Technical misalignments** may be caused by: miscalculations during the design process; scale-up effects not foreseen, given that some technologies present considerably distinct behaviors from the prototype to the productive environment - for instance, software can crash due to system overload when all modules are integrated; or, by purposeful design, in order to bring order to a previously chaotic production system (Leonard-Barton, 1988a).

The delivery system comprises the methods through which the knowledge about the technology is transmitted to the targeted users, either by training, user manuals, amongst other methods, and the infrastructures used to deliver the knowledge, such as the available hardware (Leonard-Barton, 1988a). **Delivery system misalignments** make it harder for organizational members to distinguish if the technological characteristics do not match their needs or if they were only not properly communicated. Consequently, unjustified resistance to an otherwise helpful technology frequently emerges (Leonard-Barton, 1988a). For instance, when introducing a new software, users associate slowness immediately with the program rather than with the obsolete technical characteristics of the hardware available (Leonard-Barton, 1988a).

**Misalignments related with value** (performance criteria) are the most frequent type of misalignment and occur when management cannot consider specific changes that need to occur in the organizational environment to accommodate the technology (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton, 1988a), particularly when measuring the organizational members' performance. Therefore, technical, cultural, and political elements must frequently be subject to negotiation and adaptation during the implementation process (Ansari et al., 2010).

The process of overcoming misalignments, or aligning the technology with the organization, aims to improve the compatibility between them. The process of realignment requires an adaptive response (Leonard-Barton, 1988a). This process is iterative, requiring the step back to previous stages of the implementation process and reevaluation of both technology and underlying operational processes (Leonard-Barton, 1988a). Given that this iterative process entails taking a step back and revisiting a decision, such as reopening the technical design and changing the technology, revisiting the delivery system or reexamining organizational routines, it follows spirals of reassessments that create new path branches in the implementation process (Ansari et al., 2010; Leonard-Barton, 1988a). Leonard-Barton (1988a) coined these as mutual adaptation recursive cycles. These cycles can be classified as small or large cycles depending on how fundamental and impactful change is (Leonard-Barton, 1988a). Both small and large cycles can be related to any of the three categories of misalignments identified: technical misalignments, delivery system misalignments and misalignments related with value (performance criteria) (Leonard-Barton, 1988a).

A large cycle of adaptation is caused by a group of misalignments that, in order to be realigned, entail a set of changes that are of significant impact (Leonard-Barton, 1988a). This considerable impact can be due to their large scope, including transversally several technological functionalities or organizational roles; or by causing a break with the current paradigm of the implementation process, creating a completely new path (Leonard-Barton, 1988a). These changes can sometimes relate predominantly to one of the categories above (technical, delivery system, performance criteria), however, large cycles usually entail changes that are transversal to all three of these misalignment spheres (Leonard-Barton, 1988a).

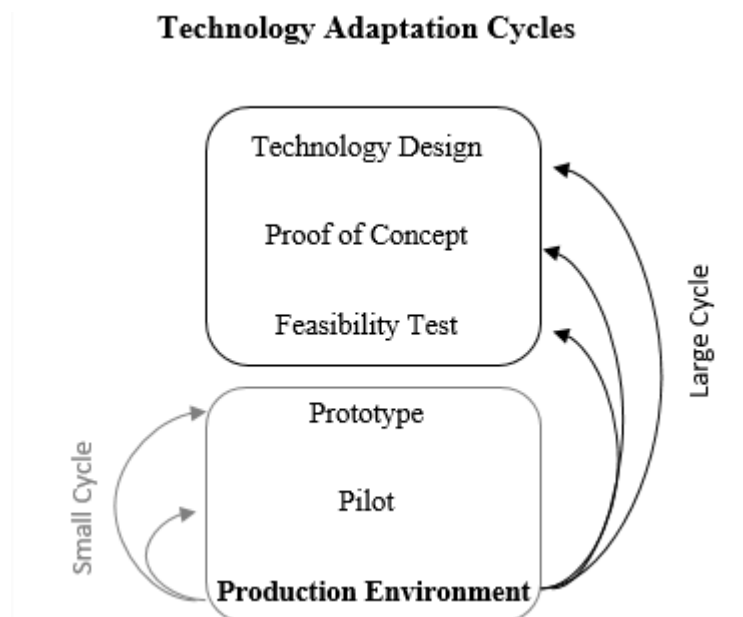


Large cycle of technological alignments usually require technology suppliers and organizational members to move backwards to the early stages of technology compatibility design, capturing requirements that could only be identified through practical experience (learning by doing), as expressed in Figure 2 (Leonard-Barton, 1988a). Sometimes, these new requirements are only identified very late during the implementation process and ultimately they may only be identified when the technology is already in the production environment. Thus, technical large cycles are both time and resource consuming, given that returning to the technology design stage to redesign features or even include features that were not previously identify, forces the implementation process to restart and go again through all stages identified in Figure 2. Large cycles of performance criteria alignments (Figure 3) can be, for instances, a redesign of performance evaluation indicators shaped around the implemented technology (Leonard-Barton, 1988a). If during the implementation process the need arises to reevaluate the work allocation structure of the organizational, or reassess deeply the knowledge base or task alignment, at department or business functions levels, this also consists of a large cycle adaptation, requirement great time and resources to change the organizational structure in order to best fit the implementation process (Alin et al., 2013). As illustrated in Figure 4 - Delivery System Adaptation Cycles (Adapted from (Leonard-Barton, 1988a)), large cycle of delivery system alignments require a redesign of the infrastructure used to operate the new technology or of the knowledge transmission process to organizational members, which may entail, respectively, a major equipment upgrade or contracting further training from the technology supplier, that is always associated in a large outlay of capital (Leonard-Barton, 1988a).

Given the considerable effort required to enforce a large cycle adaptation processes, these are always costly processes, both monetarily and in terms of human resources, since they break up ties with the current setting to create new ones (Leonard-Barton, 1988a). Large adaptive cycle changes can create a rupture between parties, dissolving structural relationships of the implementation process, having severe impact in the implementation process and in the organization (Leonard-Barton, 1988a). For instance, technology suppliers may refuse to reshape the structure of the technology and abandon the project (Leonard-Barton, 1988a). This is a highly costly setback in the

implementation process, both monetarily and human resource wise, forcing a new learning cycle for their substitutes. When a major course change is needed in the technology, in the organization, or in both, it is hard to promote it within the organization, given the sizeable outlay of capital required (Leonard-Barton, 1988a). Performance criteria large adaptation cycles are also extremely costly, particularly in terms of human resources, given that, for example, a large role redesign may cause a great number of workers to be deskilled (Leonard-Barton, 1988a).

On the other hand, a small cycle is usually a much smaller and hence less costly realignment process and is also the most common type of adaptation iteration in technology implementation processes (Leonard-Barton, 1988a). Small cycle changes are predominantly technological or organizational (particularly related to performance criteria), depending on the degree of flexibility of the organization. Technological small cycle alignments are, for example: a new module of non-core software code that only requires isolated prototyping, thus not require technology redesign, proof of concept nor feasibility testing, as shown in Figure 2. Organizational small cycle alignments are usually associated with the redesign of a particular task or a specific role within the organization (Leonard-Barton, 1988a), not affecting the global work allocation structure (Alin et al., 2013), thus being easily dealt with, both time and resource wise (Figure 3). Even though delivery system alignments are not the most common for a small cycle alignment, one example of such phenomenon is a minor change in the training method (Figure 4), thus not entailing great costs.



**Figure 2 - Technology Adaptation Cycles (Adapted from Leonard-Barton (1988a))**

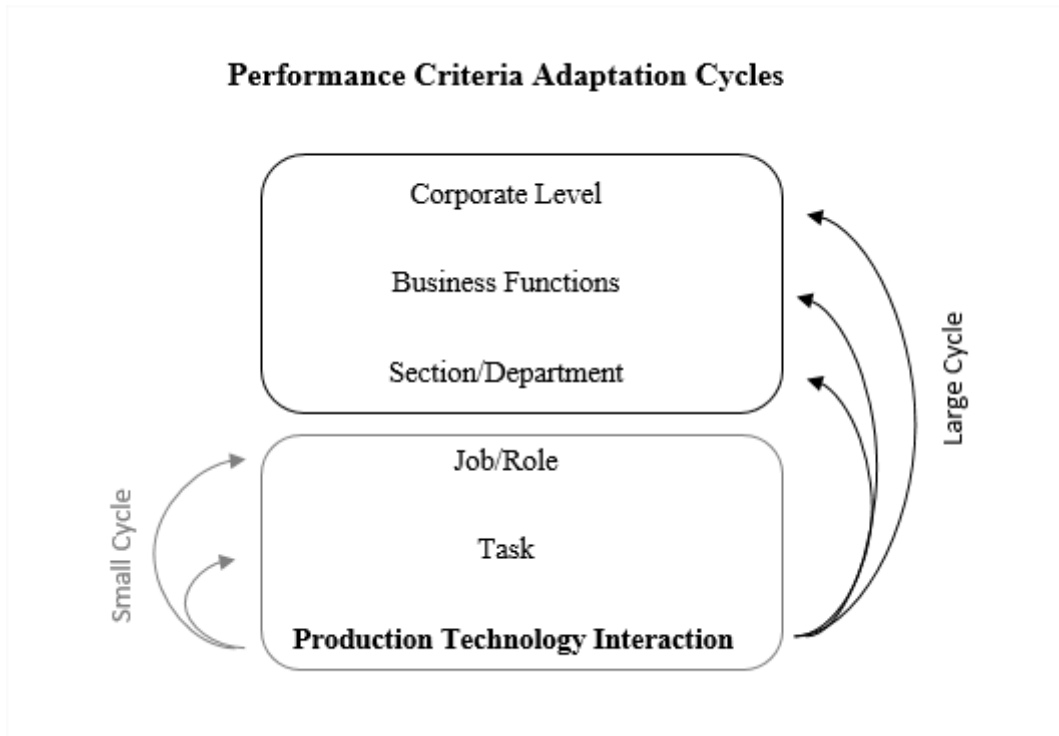


Figure 3 - Performance Criteria Adaptation Cycles (Adapted from (Leonard-Barton, 1988a))

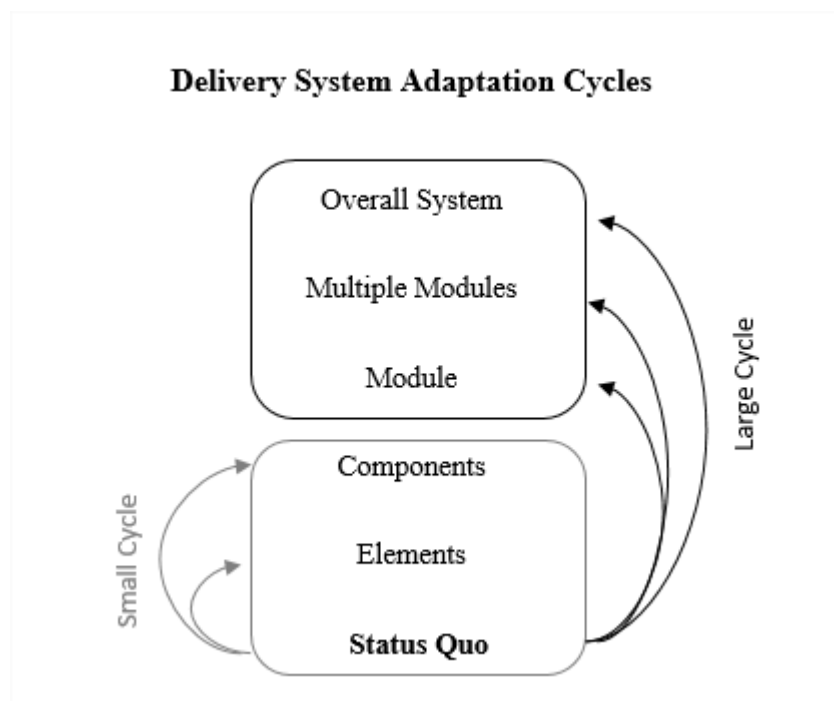


Figure 4 - Delivery System Adaptation Cycles (Adapted from (Leonard-Barton, 1988a))

Adaptations can have beneficial or detrimental outcomes (Hsiao-Lan et al., 2005), and it is particularly important to notice that small cycle adaptations with non-productive outcomes may be less obvious than large cycle adaptations with similar output, however, they may still impede the implementation (Leonard-Barton, 1988a). Detrimental outcomes of an adaptation process are more likely when (Leonard-Barton, 1988a):

- Adaptations of the delivery system or performance criteria are made without adjusting any of the other variables;
- Changes on the technology are made without adapting the delivery system, thus not being able to transfer any knowledge;
- Technological changes limit the functionality's flexibility;
- Technological functionalities developed do not match the actual needs, either because technology suppliers were ignorant about the business area or processes, or because the underlying processes were chaotic.

Figure 5 represents a simplified matrix of the possible outcome per type of adaptation (technological or organizational) and cycle (large or small). As schematized in Figure 5, there is no rule as to the outcome in each situation. Any type of adaptation combined with any type of cycle can be beneficial or detrimental, according to the context and the way of managing the adaptation cycle.

For instance, during the implementation process a new process may come to light that had not been included in the initial design. This process has proven to be essential to daily organizational process and given its interaction with other process, its inclusion in the technology require a major process redesign, which will extend the implementation schedule and be costly due to the technical rework involved.

In a first scenario, the process redesign is done and the technology is changed to include the later process. However, the training (delivery system) is not reshaped to include the changes in the previous processes. Thus, the organizational members cannot perform their tasks using the technology because, even though the technology allows it, they do not possess the knowledge to ensure its usage. According to Figure 5, this scenario represents a technological large cycle adaptation with a detrimental outcome,

because no benefits were drawn from the technology redesign to include this vital process.

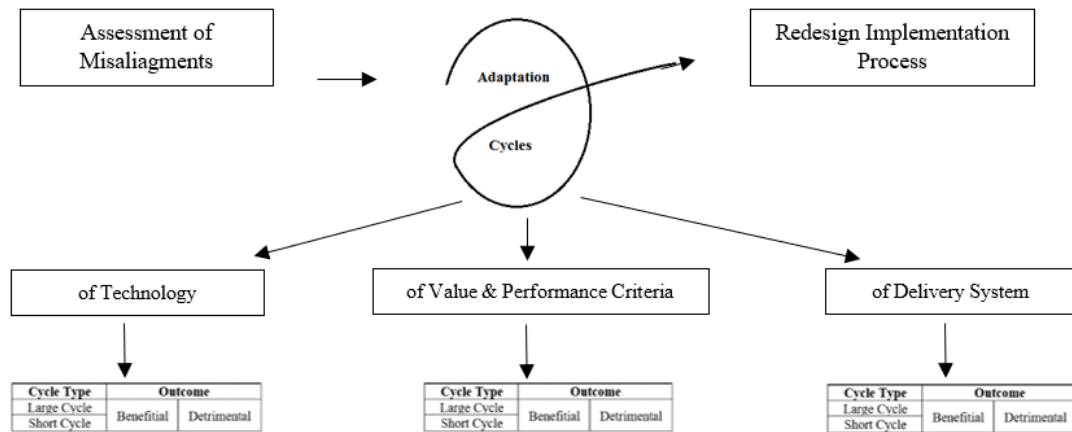
However, had the delivery system been adjusted accordingly, the outcome would be beneficial, because the organizational members would be apt to use the technology. Leonard-Barton (1988a) in the process of studying mutual adaptation implementation processes has concluded that if value (performance criteria) or delivery system alignments are made as a consequence of technological adaptation a beneficial outcome is likely to emerge.

On the other hand, a small inclusion of a feature in the technology that only affects one department can be highly beneficial, giving a small group or organizational members a more comfortable and effective use of the technology, thus resulting in a technology small cycle beneficial adaptation. However, if that small functionality cripples the technology flexibility, thus making it less able to adapt to future changes that may be required, this small adaptation cycle becomes detrimental, despite its positive outcome on a small portion of the organization.

Similar situations may occur for organizational adaptation cycles. For example, a change in the training method (delivery system), as to include a more practical approach, instead of a theoretical one, can be a small organizational cycle adaptation with either a beneficial or detrimental outcome depending on the context of the implementation process: if the training focus on specific tasks it can help develop a further understanding; however, if the tasks are greatly intertwined with other business areas, a practical approach lacks the macro vision of the organization, thus the change to the training method carries a negative impact in the knowledge transmission system.

On the other hand, a major organizational adaptation, such as work allocation business process flows alterations can also be beneficial or detrimental. If the need to change the workflow is identified and the technology is redesigned to fit the new workflow, this adaptation cycle can have a beneficial outcome, with the potential to greatly increase organizational performance. However, if the workflow is altered by itself, without adjusting other variables, there will ultimately be no technology support for the new processes, resulting in an impactful detrimental organization, that may cause severe damage to the organization.

## Adaptation Cycles Outcomes



**Figure 5 - Adaptation Cycles Outcome (Adapted from Leonard-Barton (1988a))**

### i. Managing Implementation

To guarantee the successful implementation of a technology, particularly ensuring the transfer from technology suppliers to organizational members, it is imperative that managers realize the impact of the chosen managerial strategies in the outcome of the implementation process (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a). Managerial strategies must lead to the necessary form of implementation that can shape the implementation environment in accordance to the desired outcome (Leonard-Barton, 1988a). The chosen managerial strategies will set the stage for both technological and organizational change (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a), and, therefore, besides all operational adaptation efforts, managers should also consider the implementation process as an internal marketing campaign (Leonard-Barton, 1987).

Empirical evidence shows that more often managers associate a successful implementation with the execution of the implementation plan without detours, than with the mutual adaptation process (Leonard-Barton & Sinha, 1993). This perspective causes inevitable losses of potential technological benefits, that the organization could retrieve, if the technology were to be mutually adapted with the organization, and, therefore, capable of reaching its full potential benefits (Leonard-Barton & Sinha,

1993). On the other hand, managers should also keep in mind that managerial strategies cannot be adopted as out of the box solutions (Ansari et al., 2010). Hence, managerial strategies to achieve a successful assimilation of the technology should be focused on promoting adaptation in both technology and the organizational environment, which is far more beneficial than holding one constant while adjusting the other (Leonard-Barton, 1988a).

Even though technology use is often imposed by corporate mandate, technologies are seldom immediately accepted by the organizational members: if the user resistance is high, the implementation process can have under-usage as outcome, or in extreme cases be completely abandoned, causing its failure (Basoglu et al., 2007; Klein & Sorra, 1996; Leonard-Barton, 1987). Hence, even in cases of mandatory usage, empirical data proves that user groups have actually quite the freedom to choose whether or not to accept the technology (Leonard-Barton, 1987).

Therefore, managers face the challenge of understanding how are users influenced, in order to take action to manage the assimilation process (Leonard-Barton, 1987). The influencing factors that affect users' perceptions and motivations may vary according to the profile of each individual user (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton & Deschamps, 1988). If managers can counteract negative influences by enhancing the positive ones, they might be able to speed the assimilation of the technology throughout the organization. However, they must always bear in mind that, in a top-down approach, by the time a technology mandated to use is ready to be used, the targeted users already built their opinions and preconceived judgments about it. Hence, managerial strategies are important since the adoption of the new technology is communicated to the organizational members both formally and informally (Leonard-Barton, 1987). That communication will immediately influence the way the technology is perceived by the organizational members and, consequently, directly impact its assimilation throughout the organization (Leonard-Barton, 1987). One of the greatest management challenges is to adequately communicate the benefits of implementation, given that adoption benefits are collective and long-term whilst the costs are immediate and frequently perceived as personal by organizational members, particularly skill adaptation costs (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton, 1987). Thus, to explore the benefits of mutual adaptation

managers must change their management approach from reactive to proactive (Leonard-Barton & Sinha, 1993).

Klein and Sorra (1996) found that the most common managerial choices that contribute to implementation failure are: adoption decisions and technology choices made by the top management without the contribution of local managers or key users, causing local management not to champion the technology, consequently, contributing to a weak implementation environment. Furthermore, when top management lacks knowledge about the technology, leading to the delegation towards specialized key-users, who do not possess the internal political authority and resources to inspire a robust implementation environment (Klein & Sorra, 1996).

Managerial strategies can be aggregated in three main areas, similar to the misalignment categorization described previously: managerial decisions regarding the technology; managerial decisions related to the delivery system through which the technology is communicated, the internal marketing tools used and how knowledge is delivered to the organizational members; and, managerial decisions that impact organizational performance evaluation (performance criteria) (Leonard-Barton, 1988a).

One of the most successful managerial strategies adopted, regarding the technology, is the involvement of key users in the technology design stage of the implementation process (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). This strategy usually consists of selecting a group of users, based on their roles within the organization, and team them up with the technology supplier, in order to design a better constructed technology that has an ideal fit with operational processes (Leonard-Barton & Sinha, 1993).

By involving other organizational members rather than top management, the implementation process can thus be impacted by both the bottom and the top of the organization (Leonard-Barton, 1988a). Particularly, it is important to include supervisors because they are in direct contact with the organizational members targeted to use the technology and are frequently the managerial level that first realize the need for the introduction of a new technology. Besides, getting users to realize the potential



technological benefits, including them in the technology design process helps gain their support, hence, positively influencing those under their command (Leonard-Barton, 1987).

Empirical observations show that key user involvement in the implementation process, instead of top management only, has a positive influence in technology diffusion (Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993); correlates to a better built technology (Leonard-Barton & Sinha, 1993), and contributes to user satisfaction and effective use of the technology (Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993)

The delivery system of the technology is a fundamental tool for managers to ensure the assimilation of the technology, and therefore must be carefully thought and planned by managers. Managers should intervene not only on the method of knowledge communication to the organizational members, but also on defining the timing of training: if the training occurs immediately when the implementation begins they may be able to recognize immediately the technology's benefits, however they will need practical refreshing once they start actual usage of the tool, if a gap exists between those two moments. On the other hand, training cannot be excessively detailed, otherwise users will not be able to assimilate all concepts and procedures (Leonard-Barton, 1987), creating anxiety towards the usage of the technology.

Another important way to manage the implementation process is through providing managerial support for the use of the technology (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). Empirically, managerial support, either informal or formal, has shown a positive influence on technology use (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). Informal organizational support, such as the nomination of sponsors and champions has proved effective in speeding assimilation. Managers can use these resources to positively influence the implementation process, such as carefully planting them in training sessions or in informal discussions of the technology (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1987, 1988b). Sponsors and champions, when used to support the implementation process have proven to be effective knowledge carriers, much more effective than documentation or software (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1987,

1988b). In fact, users who know champions personally are more prone to be pro-technology (Leonard-Barton, 1987);

Formal support of the technology has been proven to be a more controversial strategy in order to achieve organizational engagement with the technology (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). Authority messages, such as mandatory usage, create conflicts: typically with positive impact on users for whom tasks are of low perceived importance within the organization, of low technological level or users who perform less well in their tasks; however, with negative impact on users whose tasks are technologically advanced and vital, as well as users whose performance is off the charts (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). Furthermore, depending on organizational culture, different strategies for formal support may be taken into consideration, for example, based on a culture characterized by collectivism, a consistent and planned implementation, with low flexibility, may still have a positive outcome (Choi & Moon, 2013). On the other hand, more flexible organizations may encourage users to create their own processes to use and adapt the technology to their tasks by having minimal oversight (Choi & Moon, 2013).

Managers may try to approach the implementation process through a third dimension: managerial decisions that impact organizational performance evaluation (performance criteria) (Leonard-Barton, 1988a). If managers implement a rewarding system, such system will act as championing of the technology, thus making users more likely to accept it and adapt their current skills to meet the new technological requirements (Basoglu et al., 2007; Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1987). Empirical evidence shows that users are in fact influenced by the relationship they observe between the technology and the perceived reward system (Leonard-Barton, 1987).

### **2.3 Previous Studies about CRM implementations**

The claim for the need of mapping the implementation process of technologies has been supported by literature, namely Hameed et al. (2012), under the reasoning that such studies contribute largely to smooth the path of implementation in terms of costs

and obstacles that can be prevented if previously outline (Hameed et al., 2012; Linton, 2002).

Research about CRM software implementation is quite recent and in far less number than more established technologies, such as ERP. In the past decade, CRM software implementations raised due to the recognition of CRM as a tool to underpin organizational performance improvement concerning customer retention and relationship management (Al-Ajlam, 2006). There have been studies of CRM technology implementation, however they have focused on analyzing specific segments of the process of implementation such as: influence of industry, organizational, and customer context on CRM projects (Steel, Dubelaar, & Ewing, 2013); development of a framework for evaluating the implementation of CRM in developing countries (Almotairi, 2010); optimal CRM implementation strategies and the impact of CRM investments on profitability (Kim & Mukhopadhyay, 2011); development of a framework to guide organizations in order to successfully develop a CRM strategy (Finnegan & Currie, 2010). Therefore, to the extent of current knowledge, there is still a scarce literature about the process of implementation of CRM technology, namely empirically research, considering a complete framework for implementation (Al-Ajlam, 2006), such as the mutual adaptation perspective reviewed previously. One of the most relevant studies was conducted by Al-Ajlam (2006), considering 81 organizations in 18 countries, resulting in 15 critical factors that influence and shape implementation. However, this study does not analyze the implementation process as a mutual adaptation cycles process between the technology and the organization.

ERP implementation research is far abundant than CRM implementation research, in quantity, in depth of analysis, and in what regards analyzing questions related to mutual adaptation. Since it follows the same implementation staging and is subject to similar influences, it can be used as a proxy guideline for CRM implementation research. Some of the relevant studies that follow the framework taken into consideration in this paper (mutual adaptation) are focused on: understanding the misalignments of ERP adoption and the disruptive organizational change, and the outcome of implementation (Hsiao-Lan et al., 2005); contributing to find practical solutions to the problem of misfit analysis and ERP package selection (Wu, Shin, & Heng, 2007); studying ERP implementation failures and inadequate adoption as

consequence of perceived ease of use, perceived usefulness, technology, user, organization and project management (Basoglu et al., 2007).

Although an equivalence can be established between CRM technologies implementation and implementations of other technologies more abundant in the literature, each technology has its own specificities (Hameed et al., 2012) and, thus, a specific study concerning CRM implementation is justified. Implementations of CRM technologies differ from implementations of ERP technologies because they manage less tangible relationships, which are not legally binding (as are ERP related matters: quotes, orders and invoicing). CRM technologies allow for prospecting register, follow up of leads and record customer interactions such as visits, phone calls, etc. Thus, they are subject to distinct implementation influences and implementation management strategies. Even though there are considerable implementation guidelines that can be applicable (Al-Ajlam, 2006; Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1987; Linton, 2002; Rogers, 2003), there is a need for an analysis mapping the implementation of a CRM technology, debating its particular idiosyncrasies (Hameed et al., 2012) and following a mutual adaptation framework (Ansari et al., 2010; Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a). Studying the implementation of CRM technologies through a mutual adaptation process perspective is particularly interesting because neither CRM technologies implementation process nor mutual adaptation focused studies are abundant in the literature. Thus, bringing both together provides a new approach to study the phenomenon.

### **3. Method**

#### **3.1 Introduction**

The motivation behind this thesis is based on the importance of analyzing implementations of CRM technologies within organizations, culminating in the effective routinization and assimilation of the technologies, to fully explore the technologies potential benefits. The focus of the research is on the implementation process, using a mutual adaptation perspective between the technology and the adopter (Leonard-Barton, 1988a). The purpose is to contribute to the current understanding about CRM technology implementations, and the dynamics and influences that take place during mutual adaptation process.

To achieve the intended purpose, two research questions are placed:

1. In which way does adaptation flexibility between the organization and the CRM technology contribute to implementation success?
2. How can managerial strategies make use of the available flexibility to contribute to the implementation success?

To explore the proposed research questions, a multiple case research of CRM technology implementation processes, with five case studies, was conducted. These implementations took place in Portugal, between 2013 and 2016. They were considered an appropriate setting for this study because the CRM technology was implemented by medium sized enterprises that used it to support their organizational operations. In this section the CRM technology is briefly presented, together with the methods used for data collection and analysis.

#### **3.2 The CRM technology**

CRM stands for Customer Relationship Management, a concept that refers to practices, managerial strategies and technologies used by organizations to analyze the interaction and communication with their customers throughout the customer lifecycle.

CRM are useful for improving the relationship with the customers, help knowing customer profiles, and ensuring the best customer care. The goals of implementing CRM technologies are to: *“(...) effectively segment customers, develop and maintain long-term relationships with profitable customers, determine how to handle unprofitable customers, and customise market offerings and promotional efforts.”* (Foss, Stone, & Ekinici, 2008, p. 69).

A software application can be an excellent way to complement and facilitate face to face customer service practices and the importance of companies investing in this technology is widely accepted in the modern business world. A CRM software will enable more efficient and effective marketing, sales and data management actions.

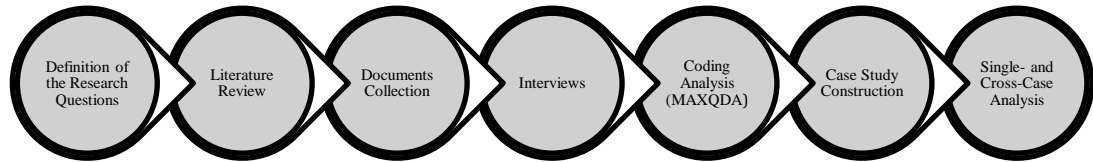
A CRM software will aid in keeping an updated and organized database and report writing system to store and organize information about customers and prospects, across different channels, such as website, telephone, live chat, direct mail, marketing materials and social media. CRM systems can also provide customer-facing staff all the customer personal information, purchase history, product/service favorites and claims, in real time.

### **3.3 Research Design and Sampling**

This work follows an inductive multiple case research design (Eisenhardt, 1989), which research process is represented in Figure 6. The research design was embedded because there were multiple levels of analysis (Eisenhardt, 1989). The primary unit of analysis was the implementation process of CRM technology in an organization and the embedded units of analysis were: the adaptation efforts of the organization and the technology being implemented.

The case research analysis at hand is based on several data sources, such as interviews, process design documents, technology proposals, and support contracts. Thus, the research design is appropriate for examining and clarifying the complex technology and organizational adaptation processes expected in this research work (Yin, 2009). By presenting a solid literature review paired with the case studies, it is possible to analyze and extract constructs, as suggested by Eisenhardt (1989). Five cases were selected, using a replication logic, considering cases of implementations of the same

technology by similar adopters (Yin, 2009). This sampling strategy ensured external validity and helped guard against observer bias (Voss, 2002).



**Figure 6 - Research Process**

Table 1 characterizes the five case studies, highlighting for each adopter the number of interviews performed, the profiles interviewed, the analyzed documentation and the time interval of the implementation process.

**Table 1 - Description of Case Studies**

Adopter	Implement. Timeframe	Number of Project Management Interviews	Number of Consultant Interviews	Number of Technical Interviews	Total Number of Interviews	Process Design Documentation	Project Timesheet Documentation	Proposal Documentation	Support Contract Documentation	Number of Employees	Annual Turnover
A	2013	1	1	1	3	Yes	Yes	Yes	Yes	50	500 000€
B	2014-2016	1	1	1	3	Yes	Yes	Yes	Yes	3000	330 000 000€
C	2014-2015	1	1	1	3	Yes	Yes	Yes	Yes	1000	189 000 000€
D	2015-2016	1	1	1	3	Yes	Yes	Yes	Yes	500	100 000 000€
E	2016	1	1	0	2	Yes	Yes	Yes	No	500	100 000 000€

### 3.4 Data Collection

The data collection strategy involved semi-structured interviews as primary sources of data and collecting archival documents concerning the outcomes of the implementation. The use of multiple sources of evidence provided credibility and strengthened the study's results (Yin, 2009).

Data from each case was collected in close time periods (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). The interviews took place between March and June of 2017 and the documents concerning the implementation process were collected in February 2017.

For the five cases, 14 retrospective semi-structured interviews were conducted, covering three different profiles: project coordination, application consultant, and technical consultant. The interviews followed the mentioned structure to obtain different perspectives and cross check responses about factual issues, ensuring construct validity (Yin, 2009). The only exception was adopter E, for which no technical consultant was interviewed. However, the case study was not excluded from the case research because, after analyzing its data, the degree of technological customization was very low, hence, justifying the inexistence of a technical consultant.

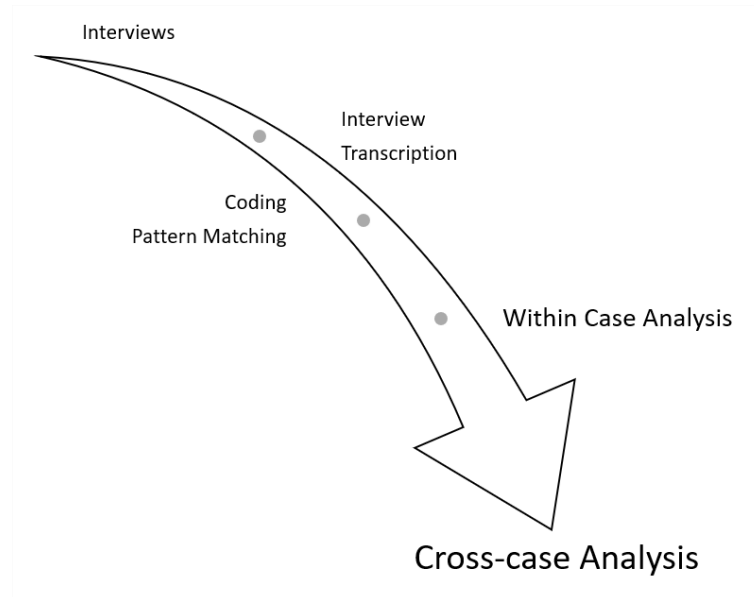
The interviews were based on a protocol organized after familiarization with the implementation process of each case, which ensured reliability (Yin, 2009). The interviews were focused on gathering data concerning the implementation process and structure, the main difficulties faced during the implementation, the adaptations that had been made in the technology and in the operational processes, and final comments concerning the perceptions of the interviewees about the implementation.

Before each interview, the interviewee was asked to read the protocol used in the case research and to sign an informed consent approved by the technology supplier organization, which presented details concerning the nature of the project, the terms of the interview, and how data would be treated after the interview. The interviews were recorded and transcribed using appropriate analysis software.

The interviews were transcribed as soon as possible, which ensured constant comparison, and allowed a first analysis of the collected data and the improvement of the subsequent interviews (Eisenhardt, 1989). The interviews lasted from 16 minutes to 56 minutes, with an average of 27,5 minutes and a total of approximately 6 hours and 35 minutes, resulting in 145 pages of verbatim transcriptions.

Archival documentation was also collected, including process design documentation, project timesheet documentation, proposal documentation, support contract documentation.





**Figure 7 - Data Collection and Analyses Scheme**

### 3.5 Data Analysis

The analyzed data was explored iteratively, going back and forth between the qualitative data and theoretical arguments. The analysis was divided in two stages (Eisenhardt, 1989):

- Within case analysis – selection of relevant data for within case patterns;
- Cross-case analysis – searching for cross-case patterns.

The coding methods chosen were a descriptive and simultaneous coding (Saldana, 2012). Descriptive Coding “*summarizes in a word or short phrase - most often as a noun - the basic topic of a passage of qualitative data*” (Saldana, 2012, p. 70). The descriptive coding topics were defined according to the literature review previously compiled. Simultaneous Coding is “*the application of two or more different codes to a single qualitative datum, or the overlapped occurrence of two or more codes applied to sequential units of qualitative data*” (Saldana, 2012, p. 62).

An appropriate qualitative analysis software (MAXQDA 12) was used for coding sets of text with topics that summarize their contents and parts of text that suggested multiple meanings were coded with two or more topics simultaneously (Saldana, 2012).

For each case study, as a result of within case pattern matching, the collected data was grouped in the following themes: operational implementation impact, timeframe, environmental context, organizational influences, technological factors, management intervention, technology misalignments, organizational misalignments, technology adaptation cycles, organizational adaptation cycles.

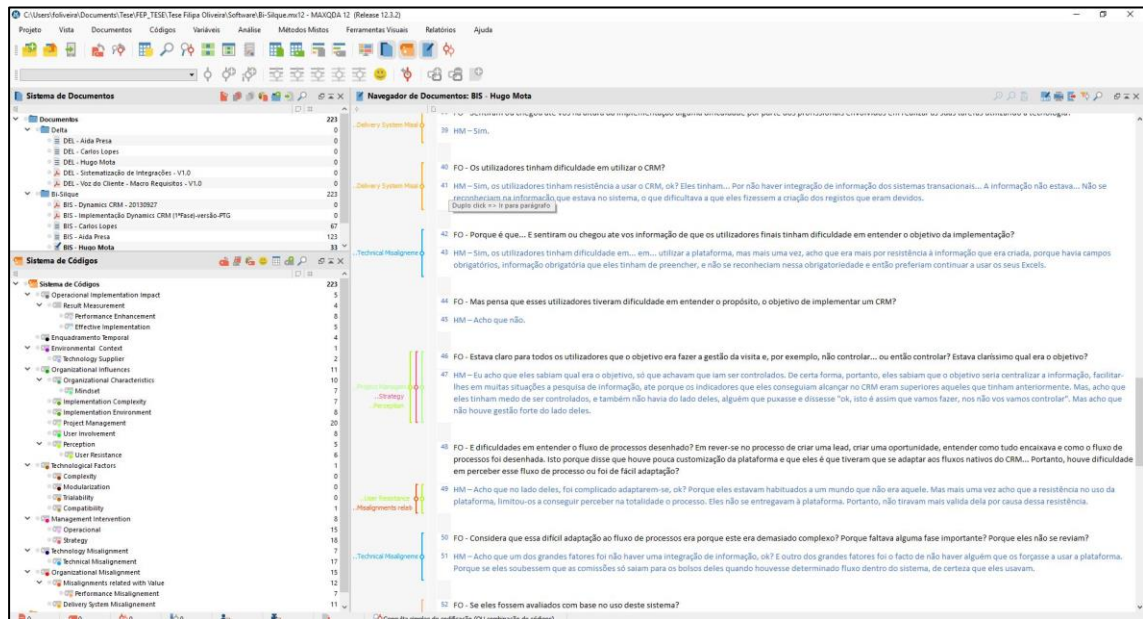


Figure 8 - MAXQDA Coding Analysis (sample)

After coding the interviews and documentation, the data from each case were compiled into timelines of events and flexibility matrices, assembling descriptive data from each of the cases in standard formats to facilitate the cross-case analysis. Those matrices served as a database for the cross-case analysis and ensured reliability of data collection by helping to minimize observer biases (Yin, 2009). The timelines provided causal chains that represented the several misalignments identification and the adaptation cycles, when they existed. Data were then analyzed using pattern matching within and among the timelines, flexibility matrices and among the causal chains, and findings were compared with the existing literature on technology implementation and mutual adaptation, which ensured internal validity (Yin, 2009). A cross-case synthesis was carried out at the end of this process (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), which allowed the identification of the sequences of adaptation cycles in the study, and relate them with implementation management strategies and implementation outcome (Eisenhardt, 1989).

## **4. Data Analysis**

### **4.1 Introduction**

In this chapter, the case studies will be presented. Data was explored iteratively, going back and forth between the qualitative data and theoretical arguments. The analysis was divided in two stages: within case analysis (sections 4.2 to 4.6) and cross-case analysis (section 4.7).

In order to fully understand the analysis of each case study, a conceptual setting was defined in this introduction, to clarify the concepts used in the following sections of this chapter.

#### **i. Technology Characteristics**

The CRM technologies strategies and goals were previously defined in the section 3.2. However, to understand the structure of the case studies it is relevant to analyze the characteristics of the technology at hand, given that these are important factors for the success of the implementation process (Basoglu et al., 2007).

Trialability defines the ability of the adopter to test the technology, thus showing the degree to which it has proved its feasibility within a controlled but real-like scenario (Leonard-Barton, 1988b; Rogers, 2003). The CRM technology implemented in the case studies has a high degree of trialability, given that in every case studies it was possible to conduct at least one prototype session, in order to confirm the compatibility between the technology and the operational processes (Rogers, 2003). The high degree of trialability of the implemented CRM technology is interconnected with the degree of modularization of the technology, i.e., the technology is easily separated into modules that can be tested and even implemented individually, whilst still delivering benefits (Leonard-Barton, 1988b).

On the contrary, the compatibility with the requirements identified during the adoption decision process and with the organizational cultural values is not a characteristic of the technology per se, but a result of the first stage of the implementation process – process design, which is specific to each case study. Achieving a detailed mapping and adaptation process between the technology and the

organizational operational processes is the expected outcome of this first stage of the implementation process.

The same logic is applicable to the technology complexity, the extent to which a technology is perceived as challenging to learn and use by its targeted users, is a highly influenced by the implementation process and the strategies applied throughout the implementation project. Thus, it is not a characteristic of the technology per se, but a result of the implementation process, which is specific to each case study.

## **ii. Implementation Actors**

In this section the main actors of the implementation and mentioned throughout the case study analysis will be identified, to ensure a correct reading of the references to these actors in the case study narrative.

The **Project Management Team** is the adopter nominated team in charge of the technology implementation process. This team usually includes top management or administration members; however, it is frequent that operational management integrates the team as well. The project management team is a crucial force that influences the implementation and outcome of the technology implementation process, because of the impact of their choice of managerial strategies (Choi & Moon, 2013).

The **Sponsors** of the implementation process are organizational members with influence and access to resources within the adopter's organization (Leonard-Barton, 1988b; Trott et al., 1995). Due to this influence, due to some kind of authority over organizational members, sponsors' behavior sends a positive, trustworthy message of confidence regarding the technology (Choi & Moon, 2013). Hence, they can influence the organizational members perception about the technology (Hameed et al., 2012; Leonard-Barton, 1988b).

**Key users** are organizational members that are nominated to take part of the adopter's implementation team, alongside the project management team. Thus, ideally, they will be involved in all stages of the implementation process, from the process design stage to the training and go live. These users ensure that operational

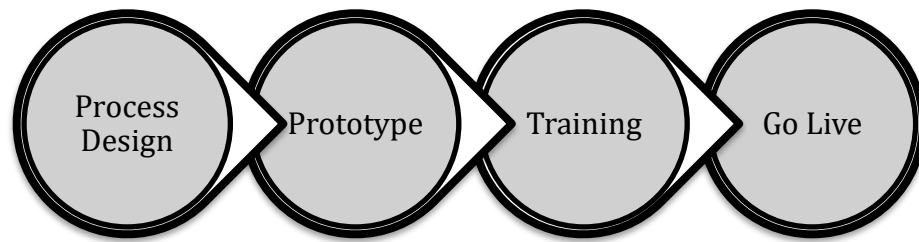
requirements, with whom the management team is not familiar with, are not overlooked, namely at the process design stage. They are an important force to minimize user resistance to change (Basoglu et al., 2007; Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993), because their involvement correlates to a better constructed technology (Leonard-Barton & Sinha, 1993) and it contributes to user satisfaction and effective usage of the technology (Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993).

The **Organizational Members** are the people to whom the technology workflow knowledge is transmitted during the training sessions and who will become the **end users** of the technology after the go live sessions. Their perception about the new technology's usefulness and usability, and their satisfaction with the results obtained are extremely impactful on the outcome of the implementation process, because it will determine the achievement of assimilation and routinization of the technology, hence, the success of the implementation process (Rogers, 2003).

The **Technology Supplier** is the company selling the technology to the adopter and responsible for the process to make it as compatible to the organizational values and culture as technically possible (Leonard-Barton, 1988a). Hence, it represents an important influence during the implementation process.

### **iii. Implementation Process Structure**

The implementation process structure used by the technology supplier includes a process design stage, a prototype stage, a training stage and a go live stage. Each stage has at least one session involving the technology supplier and the adopter's project management team. However, any of the stages can have multiple sessions, according to the need for a good implementation process.



**Figure 9 - Implementation Process**

In the **Process Design** stage, the technology supplier's consultant identifies the necessary requirements to establish both technology adaptation needs and operational processes adaptation needs, to ensure maximum compatibility between the technology implemented and the operational processes.

In the **Prototype** stage, the technology workflow, after an initial cycle of adaptation, is shown to the project management team and involved key users, looking for confirmation that the outcome compatibility is as expected, considering the process design session(s).

The **Training** stage comprises the technology workflow knowledge transmission methods to the targeted users (through training, user manuals, amongst other methods), and the implementation of the infrastructures used to use the technology, such as hardware and software.

In the **Go Live** stage, the technology supplier accompanies the adopter and the organizational members (end users) in the use of the newly implemented technology to the daily operations, to ensure that maximum effective compatibility between the technology and the operational processes is achieved.

#### **iv. Misalignments Types**

**Technical misalignments** are misalignments that originate from miscalculations during the design process; scale-up effects not foreseen; etc.; and which cause the

technology to not be fully adapted to the operational processes, compromising the compatibility between the technology and operational processes.

**Delivery system misalignments** are caused by failures in the methods through which the technology workflow knowledge is transmitted to the organizational members (Leonard-Barton, 1988a), causing difficulties for organizational members to distinguish if the technological characteristics do not match their needs or if they were only not properly communicated.

**Misalignments related with value** (performance criteria) are the most frequent type of misalignment and occur when management cannot consider specific changes that need to occur in the organizational environment to accommodate the technology (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton, 1988a). In this analysis they are divided in value and performance criteria misalignments, given that empirical evidence showed that the latter are particularly difficult to fix and extremely impactful in the outcome of the implementation process. **Value misalignments** are correlated to organizational members perception about the technology, whilst **performance criteria misalignments** are connected to the usage of the technology as a tool to measure the organizational members performance (Leonard-Barton, 1988a).

## **v. Managerial Strategies**

The strategies that managers choose to practice during the implementation process, to make use of the existing flexibility of the technology and of the operational processes, and ensure the highest compatibility between both, have a significant impact on the outcome of the implementation process (Choi & Moon, 2013; Leonard-Barton, 1988a).

Managerial strategies can shape the implementation process in accordance to the desired outcome (Leonard-Barton, 1988a). Moreover, managerial strategies are not out of the box solutions (Ansari et al., 2010). Hence, each implementation process needs its own managerial strategies, to achieve a successful assimilation of the technology through adaptation of both technology and the operational processes (Leonard-Barton, 1988a).

In each case study the strategies chosen by the project management team for the adaptation cycle (that follows a misalignment in pursuit of the mutual adaptation process) are specified in the tables of “Identified Misalignments and Adaptation Cycles”. However, due to the relevance of managerial strategies in the search to answer the second research questions, for each case study, a specific section compiling a summary of the managerial strategies throughout the implementation process is provided.

## **vi. Outcome Indicators**

The evaluation method of the outcome of the case studies used combined both Linton (2002) and Klein and Sorra (1996) outcome evaluation indicators, and resulted from a series of individual interviews with the implementation team and analysis of project documentation.

The implementation outcome will be measured by a three category model proposed by Klein and Sorra (1996), assessing whether or not there was an **effective implementation** and, if so, whether there was also a perceived **performance enhancement** as a consequence of the technology implementation.

The effectiveness of the implementation will be measured using some of Linton (2002) indicators: routinization, incorporation, implementation time, management satisfaction and goal attainment. The measurement of these indicators will use the scale of: low, medium, high.

Performance enhancement will be measured following Linton (2002) guideline of impact in four main dimensions of the adopter: how tasks are performed; organizational structure or relationships; economic performance of the organization; and, operational effectiveness improvement. The measurement of these indicators will also use the scale of: low, medium, high.

## **vii. Introduction to the Case Studies**

Five case studies were selected, using a replication logic design (Yin, 2009), which are called cases A, B, C, D, and E for confidentiality reasons. A characterization of these cases is provided in this introduction.



Table 2 identifies the implementation process timeframe for each case study and whether each of the implementation process stages was completed: process design stage, prototype stage, training stage and go live stage.

**Table 2 - Implementation timeframe and stages per case study**

<b>Adopter</b>	<b>Implementation Timeframe</b>	<b>Process Design Stage</b>	<b>Prototype Stage</b>	<b>Training Stage</b>	<b>Go Live Stage</b>
<b>A</b>	2013	Completed	Completed	Completed	Completed
<b>B</b>	2014-2016	Completed	Completed	Completed	Completed
<b>C</b>	2014-2015	Completed	Completed	Completed	Completed
<b>D</b>	2015-2016	Completed	Completed	Completed	Completed
<b>E</b>	2016	Completed	Completed	Completed	Completed

Table 3 shows the total number of interviews for case study and the interviewed profiles. For each case study there was a total of three interviews conducted, one for each of the following profiles: management, consultant and technical. Except for Adopter E where there was a total of two interviews, given that there was no technical role involved in the implementation process.

**Table 3 - Interviews detail per case study**

<b>Adopter</b>	<b>Number of Project Management Interviews</b>	<b>Number of Consultant Interviews</b>	<b>Number of Technical Interviews</b>	<b>Total Number of Interviews</b>
<b>A</b>	1	1	1	3
<b>B</b>	1	1	1	3
<b>C</b>	1	1	1	3
<b>D</b>	1	1	1	3
<b>E</b>	0	1	0	2

Table 4 illustrates the type of documentation available for analysis for each case study, specifically: process design documentation, project timesheet documentation, proposal documentation and support contract documentation.

**Table 4 - Documentation detail per case study**

<b>Adopter</b>	<b>Process Design Documentation</b>	<b>Project Timesheet Documentation</b>	<b>Proposal Documentation</b>	<b>Support Contract Documentation</b>
<b>A</b>	Yes	Yes	Yes	Yes
<b>B</b>	Yes	Yes	Yes	Yes
<b>C</b>	Yes	Yes	Yes	Yes
<b>D</b>	Yes	Yes	Yes	Yes
<b>E</b>	Yes	Yes	Yes	No

## **4.2 Case Study A**

### **i. Introduction**

Adopter A was an industrial company that operates in the technology market, producing and selling high-end interactive boards. It is the leader of that market segment in Europe, with a competitive advantage based on its cutting-edge technology. It was also present in other markets, undergoing, at the time of the implementation, a major marketing strategy shift to ensure leadership in the North American market.

The technology implementation project focused on the sales department with a small number of users, thus both the implementation scope and span were small. However, the sales team was described, in the interview process, as being an advanced age group and culturally individualist about each salesperson's sales. There was no previous technology to support the sales team processes and each salesperson had the freedom to establish their own work method, if quantitative positive sales results were ensured and sales quotas were fulfilled. Moreover, the organizational culture was described as tense and very inflexible towards change of any kind.

### **ii. Misalignments & Adaptation Cycles**

The technology implementation process was five months long, from January 2013 to July 2013.

The technology implementation process started with a process design session, in which the technology supplier's consultant identified the technology adaptation needs

and the operational processes adaptation needs. The process design session took place in the January 21<sup>st</sup>, 2013. The adopter's approach was deemed as an out of the box approach and, therefore, very little or no customization was expected from the technology to the existing operational processes. The expectation was that the adopter would revise its operational processes, which were poorly designed and enforced, to fit the technology standard workflow.

In the Figure 10, a schematization of the technology implementation process is provided. It is possible to observe the implementation process timeline, the identified misalignments and their time of occurrence, and the adaptation cycles enforced to correct such misalignments and attempt to achieve compatibility amongst the technology and the adopter's operational processes.

Four different types of misalignments were identified: technological (represented in green), value (yellow), performance criteria (orange) and delivery system (blue), as defined at the beginning of this chapter. There were small adaptation cycles (arrows with no filling) and large adaptation cycles (colorful shade arrows), all resulting from misalignments identified.

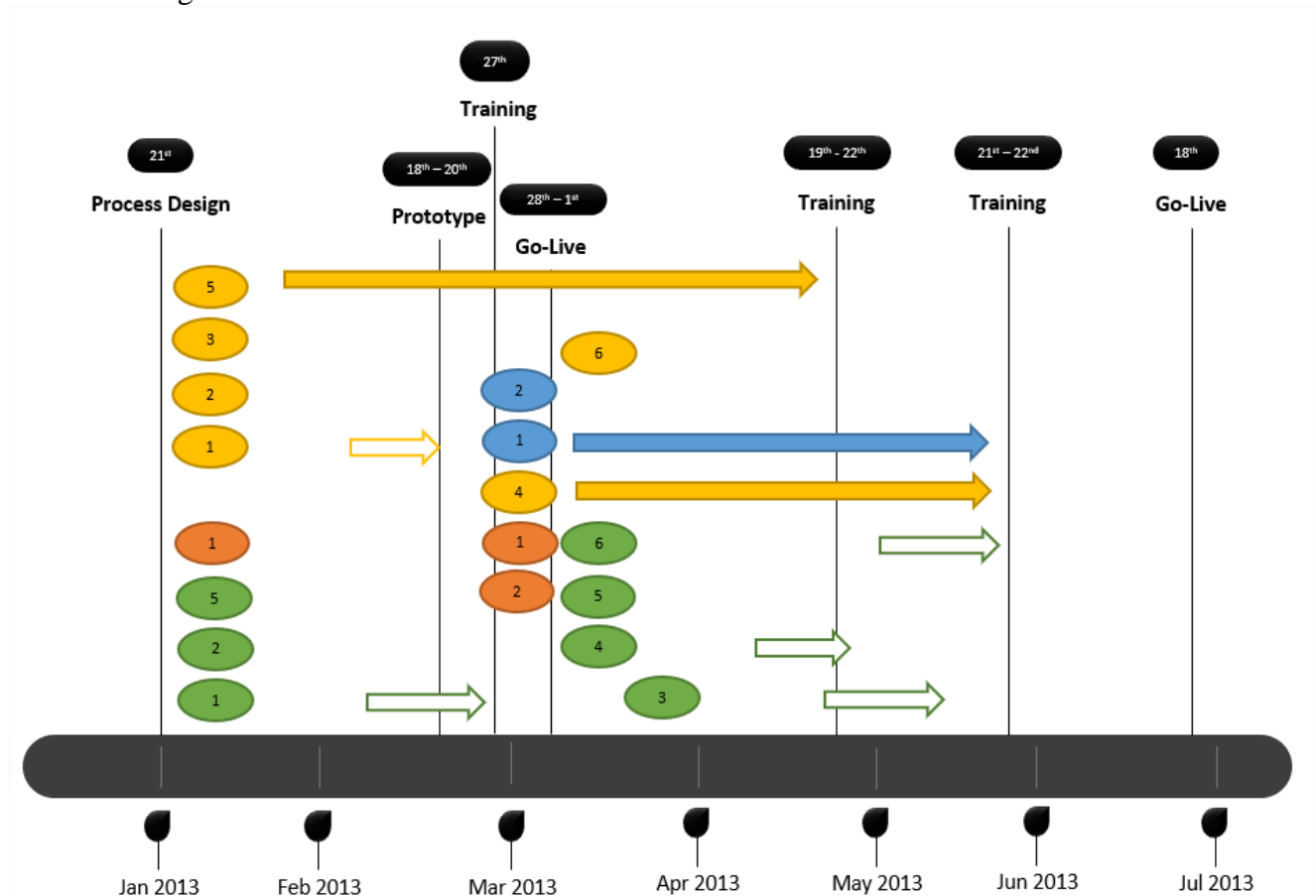


Figure 10 - Adopter A - Implementation Process Timeline

The process design session took place on January 21<sup>st</sup>, 2013 and in that session several misalignments (technological, value, and performance criteria) were identified by the project management team and identified by the technology supplier (Table 5). The implementation process approach was to be deemed as an out of the box approach and, therefore, very little or no customization was expected from the technology to the current operational processes. The expectation was that the adopter would revise its operational processes, to fit the technology standard workflow.

**Table 5 - Adopter A - Process Design Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	1	No key users were involved in the process design sessions and no operational processes were identified. The management team opted for an out of the box technology implementation. The supplier identified that the operational processes were too complex for a standard usage.	Short	Closer to the prototype session, minor adjustments were requested. A few additional fields.	Detrimental	No further compatibility was achieved by the adaptation cycle implemented.
	2	In the process design sessions, the organizational members found out that there would not be technology customization and that the processes would have to fully adapt to the standard technology workflow, contrary to their previous expectations.	-	-	-	-
	5	Lack of flexibility towards technology customization. Refuse to create an integration with the transactional system, thus creating duplication of tasks.	-	-	-	-
Value	1	Organizational members had a deformed perception of the adaptation efforts required in terms of operational processes and were not expecting the extent of adaptation the operational processes would be subject to.	-	-	-	-
	2	Lack of flexibility from the management team (no space for customization or integrations).	Short	Concession to minor adjustments - additional fields.	Detrimental	No further compatibility was achieved by the adaptation cycle implemented.
	3	No leadership from the project management team or the administration sponsor.	-	-	-	-
	5	Organizational members perception of the technology functionalities did not match the requirements established by the management members who conducted the process design sessions.	Long	Extended informal and deficient communication of the implementation process goals and informal internal training on the technology processes.	Detrimental	Communication failed to effective and clearly transmit the implementation goals. Internal training sessions were scarce and ineffective.

The prototype session took place on February 27<sup>th</sup>, 2013 and in that session performance criteria misalignments were identified by the project management team and the technology supplier (Table 6). Despite the technology supplier warnings, given the misalignments identified during the process design stage, the project management team continued to pursue an out of the box or standard approach to the implementation process, even though, there was no evidence that the adopter was expecting revising its operational processes to fit the technology standard workflow.

**Table 6 - Adopter A - Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Performance Criteria	2	The technology was communicated as an evaluation tool (no specific indicators were requested to be developed).	-	-	-	-

The training sessions took place on February 18<sup>th</sup>-20<sup>th</sup>, 2013 and several misalignments (technological, value, and performance criteria) were identified by the project management team and the technology supplier (Table 7).

**Table 7 - Adopter A - Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	4	Individuals presented very low technological skills.	Long	Informal internal training on the technology processes.	Detrimental	Internal training sessions were scarce and ineffective.
Delivery System	1	Training methodology was not appropriate for the organizational members' profile of low technological skills.	Long	Informal internal training on the technology processes.	Detrimental	Internal training sessions were scarce and ineffective.
	2	Training of technology processes was not paired with the organizational tasks (given the low compatibility identified in the process design stage).	-	-	-	-

The go live sessions took place between February 28<sup>th</sup> and March 1<sup>st</sup>, 2013. and several misalignments (technological, value, and performance criteria) were identified by the project management team and the technology supplier (Table 8). Despite the warnings of the technology supplier regarding the low compatibility between the technology and the operational processes, no work was performed for further

compatibility between the technology and the operational processes before the go live. Hence, at the go live standard technology was presented to the organizational members.

**Table 8 - Adopter A – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	3	Organizational members reported that operational processes could not be met with the technology specs made available in the go live.	Short	After the go live, minor adjustments were requested. A few additional fields.	Detrimental	No further compatibility was achieved by the adaptation cycle implemented.
	4	Organizational members reported that the technology was not user friendly and was too complex for daily usage.	Short	Informal internal training on the technology processes.	Detrimental	Internal training sessions were scarce and ineffective.
	6	Organizational members reported lack of fields and workflows in the technology for the fulfillment of specific operational processes.	Short	After the go live, minor adjustments were requested. A few additional fields.	Detrimental	No further compatibility was achieved by the adaptation cycle implemented.
Value	6	Organizational members' confusion towards technological processes regarding the new technology given the existence of several technologies simultaneously to support the same operational processes (CRM and previously existent Excel).	-	-	-	-

As part of the adaptation cycles initiated to suppress several misalignments identified above, two additional training sessions were requested to the technology supplier. These training sessions took place on April 19<sup>th</sup>-22<sup>nd</sup> and May 21<sup>st</sup>-22<sup>nd</sup>, 2013. Despite these sessions not being successful in overcoming the misalignments identified, a last go live session took place on June 18<sup>th</sup>, 2013. The technology was later abandoned during July 2013. There were no further efforts to recover the technology potential.

No evidence of mutual adaptation is observed in adopter A's technology implementation process. There was no attempt to design the technology as to reflect the organizational environment (Leonard-Barton, 1988a), nor was the task of adapting organizational knowledge to the introduction of the technology achieved (Alin et al., 2013). Furthermore, the alignment efforts throughout the implementation process were scarce and poorly organized with ineffective communication. Hence, all alignment cycle results were detrimental – as Table 9 demonstrates. This failure to succeed in the alignment cycles, led to an extremely low level of compatibility between the technology

and the operational processes, which was the reason for the failure of the implementation.

**Table 9 - Adopter A - Misalignment vs. Adaptation Comparison**

Abundance of Technological Misalignments	Abundance of Delivery System Misalignments	Abundance of Value Misalignments	Abundance of Performance Criteria Misalignments
High	Low	High	High

Effectiveness of Technology Adaptations	Effectiveness of Delivery System Adaptations	Effectiveness of Value Adaptations	Effectiveness of Performance Criteria Adaptations
Low	Low	Low	Low

Scale: Low > Medium > High

### **iii. Managerial Strategies**

The technology implementation was characterized by a lack of project management from the adopter with little to no organization of the process to be able to accommodate the technology, and little consideration of the necessary required by the technology supplier throughout the technology implementation stages. For example, listings of auxiliary tables were requested by the technology supplier and were never provided; furthermore, the technology supplier requested for key users to be involved in the process design session without success. No prior goals were defined and there were no specific objectives to the implementation process that could be measured afterwards as indicators of the success of the implementation. All members of the project management team changed between the process design session and the prototype session. What happened was that the team responsible for validating the process flow that should be used after implementing the technology, was composed by people who were new to the implementation process and new to the organization. There was a sponsor nominated by the administration. However, that person was not present in any of the sessions of the implementation process nor conducted any actions towards promoting the technology with the organizational members (end users).

The lack of flexibility towards technology adaptation created an excessive expectation of complete redesign of the operational processes and adaptation to a standard technology that, without any technology adaptation, could never fill organizational requirements. Therefore, the technology ended up increasing the

workload of the organizational members, who were forced to repeat the same workflow twice, once using the previous no-tech approach and then using the new technology. In the conducted interviews, the standard approach strategy was pinpointed as the single most counterproductive managerial strategy of the implementation process, decreasing the perceived technology value by all the organizational members (end users).

On the other hand, the insistence to not include any key users in the process design session prevented the technology to be adjusted to the operational setting of the organization and, therefore, it became a top management evaluation tool without the necessary calibration to ensure that the operational procedures could be carried out. The technology supplier repeatedly attempted to ask for some degree of key user involvement during the various stages of the implementation. These requests were always turned down. Consequently, upon the training and go live sessions, the organizational members (end users) had a significant difficulty in understanding the technology processes, since these did not reflect in any way the operational processes. Moreover, since there was no formal or effective communication of the expectation of adaptation of the operational processes to the new technology, the organizational members did not expect nor were prepared to adapt their workflow to the standard technological workflow.

The implementation process was characterized by a defective communication flow throughout all stages: from the decision to implement a new technology to the go live of said technology implementation. There was no formal communication of the implementation decision and, since no key users were involved in the process design and prototype sessions, the knowledge of the purpose of the implementation was restricted to the administration of the organization until very late in the implementation process. Therefore, the organizational members knowledge about the objectives of the new technology were acquired through informal conversations and comments amongst the team. Even when the misalignments previously analyzed arouse, there was no effort to manage the perception of the technology usefulness and there was no clear formal or informal communication of the technology goals. Upon the abandonment of the technology, this decision was not formally communicated to the organizational members.



Upon the emergence of the misalignments previously analyzed, the dissatisfaction of organizational members became more evident and harder to manage as their perception of the usefulness of the technology was rapidly decreasing. The perception about the usefulness of the technology decreased after the training, since the members realized that ensuring the completion of operational tasks using the technology could not be possible. Organizational members were first confronted with the technology processes in the training sessions and pinpointed several changes that needed to be accommodated in the technology. By the time of the go live, these changes had not occurred, and the perception of the usefulness of the technology was further weakened due to the duplication of tasks required to ensure the operational processes. Since the technology did not accommodate the operational processes but was of mandatory usage, the organizational members were forced to perform their tasks twice: once using the previous non-tech approach and a second time using the technology.

#### **iv. Implementation Outcome**

Adopter A technology implementation process did not entail an effective implementation since even though all stages of the implementation process, from process design to the go live, were completed, assimilation and routinization of the technology into the organization's operations was not achieved. Such result was mainly due to the standard approach used, which led to an ineffective accommodation of operational processes in the technology. Table 10 summarizes the conclusions of the interviews conducted. From such conclusions it is possible to realize that effective implementation was also not achieved (since the outcome indicators were low), which happened mainly due to the chaotic implementation method with little to no pursue of adaptation measures when faced with the identified misalignments. Therefore, there were no additional benefits for the operations of the organization. The short implementation time validates that a standard approach was used in the implementation. Furthermore, there was no goal attainment since no goals were established for the implementation process that could be objectively measured.

**Table 10 - Adopter A - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators**

<b>Routinization</b>	<b>Incorporation</b>	<b>Implementation Time</b>	<b>Management Satisfaction</b>	<b>Goal Attainment</b>
Low	Low	Low	Low	Low

**Scale:** Low > Medium > High

**Note:** Payback Calculations were not measured in this implementation process and therefore were not included as an indicator.

Additionally, none of the four implementation outcome impact dimensions proposed by Linton (2002) (Table 11) were positively impacted by the technology implementation process, which indicates that no performance enhancement was achieved either. Task performance methods became more chaotic with the duplication of tasks. Moreover, due to the duplication of work the economic performance of the organization dropped and therefore there was a negative operational effectiveness improvement (Table 11).

**Table 11 - Adopter A - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions**

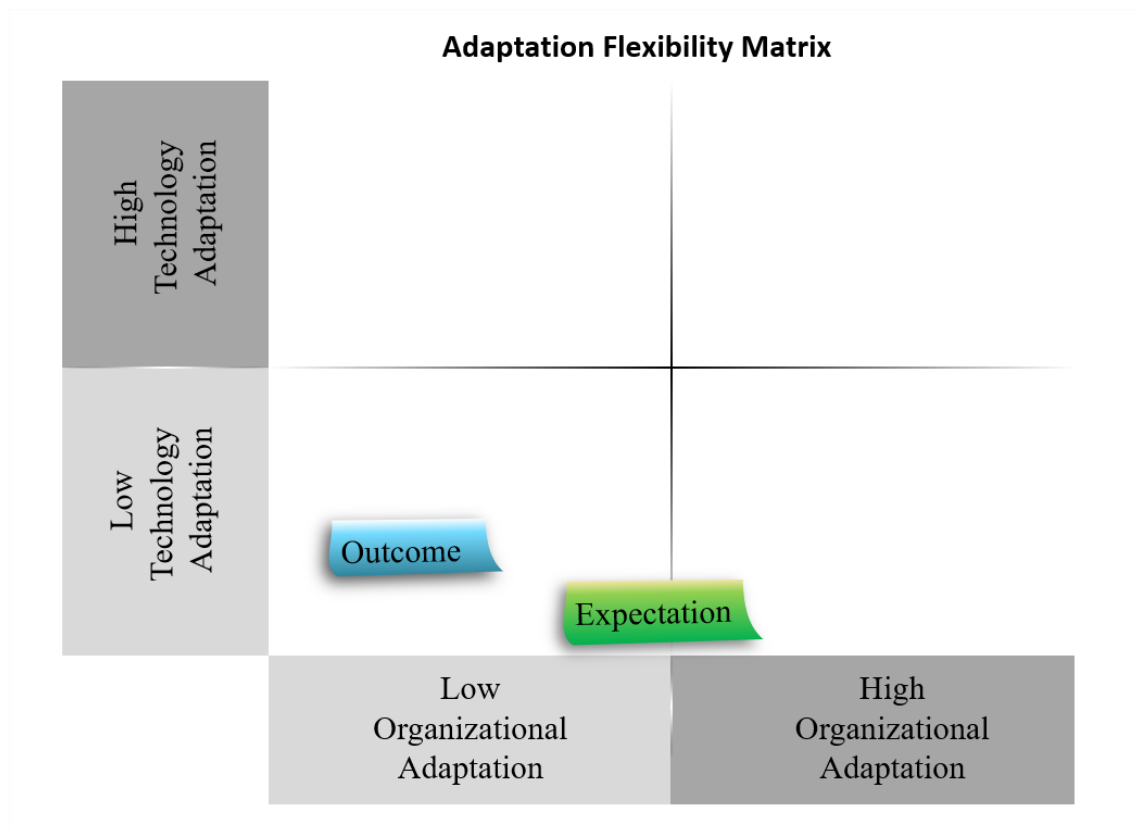
<b>How Tasks are Performed</b>	<b>Organizational Structure</b>	<b>Economic Performance</b>	<b>Operational Effectiveness Improvement</b>
Negative Impact	No Impact	Negative Impact	Negative Impact

The implementation outcome is built with the evidence collected in Table 12. The implementation of this technology was not a technology substitution, which increased the risk of this implementation process, since there is a considerable risk of failure when the organization has no previous experience in dealing with technologies and technology implementation processes (Linton, 2002). The 17,5 days of customization contracted by the organization compared with the five-month of total length of the implementation project supports the conclusion that an excessively standard approach was used in this implementation (Table 12). Moreover, such conclusion is also supported by the absence of implementation of additional functionalities for the technology or changes in the operational processes, which were never requested by the adopter, and by the lack of support contract agreement between the technology supplier and the adopter.

**Table 12 - Adopter A - Implementation Indicators**

<b>Level of Customization</b> (measured in days of customization, developments and configurations)	<b>Implementation Length</b> (measured in months)	<b>Support Contract</b>	<b>Request for Additional Functionalities</b>	<b>Previous Technology</b> (implementation as a technology substitution)
17,5	5	No	No	No

In terms of flexibility for adaptation, concerning the expected adaptation for the technology and the adopter before the implementation and the actual adaptation during the implementation, it is possible to conclude as follows and illustrated in Figure 11. Adopter A expected the implementation process to require very little customization of the technology and only a mild adaptation of operational processes. Despite the abandonment of the technology, the outcome was a technology that had a low, although higher than expected, level of technological customization and a much lower level of organizational adaptation, given that the technology did not reflect the organization's workflow to such extent that the organizational members were unable to use the technology to ensure any part of the operations.



**Figure 11 - Adopter A - Flexibility Matrix**

## **4.3 Case Study B**

### **i. Introduction**

The adopter was an industrial company that deals in the food and beverages market, producing and selling coffee and related products. The adopter's organization started as a family business and evolved over the past 55 years, expanding towards related market segments. It was also present in other geographical markets, European and South American.

The technology implementation project was a rollout to a new department of a previously implemented technology within the same organization. The new department was a call center, with a small number of users, thus both the implementation scope and span were small. However, the call center team was of an advanced age group, with severe difficulties when handling technological solutions. There was a similar technology that previously supported these operational processes, however it failed to accurately record all customer communications in attachment to the tickets created to register the phone calls. Being a family business that was forced to grow fast, the organization showed some growing pains and, moreover, the organizational culture was described as rigid, tense and very inflexible towards change of any kind.

### **ii. Misalignments & Adaptation Cycles**

The technology implementation process was twenty-four months long, from March 2014 to March 2016. However, nineteen of those months were not active implementation process but a break for decisions.

The call center already had a previously technology, therefore the implementation process was a technological substitution. The technology implementation process started with the process design sessions, in which the technology supplier's consultant identified the technology adaptation needs and the operational processes adaptation needs. The process design session took place on March 27<sup>th</sup>, 2014. The adopter's approach was deemed as a rollout approach (from a previously implemented call center within the group) and, therefore, very little or no customization was expected from the technology to the current operational processes. The expectation was that the new call

center would revise its operational processes, which were very poorly designed, and force them to fit the technology previously customized workflow.

In the following scheme of the technology implementation process (Figure 12), it is possible to observe the implementation process timeline, the identified misalignments and their time of occurrence, and the adaptation cycles implemented to correct such misalignments and attempt to achieve compatibility amongst the technology and the adopter's operational processes.

The misalignments may be of four different types: technological (represented in green), value (yellow), performance criteria (orange) and delivery system (blue), as defined at the beginning of this chapter. There were small adaptation cycles (arrows with no filling) and large adaptation cycles (colorful shade arrows), all resulting from misalignments identified.

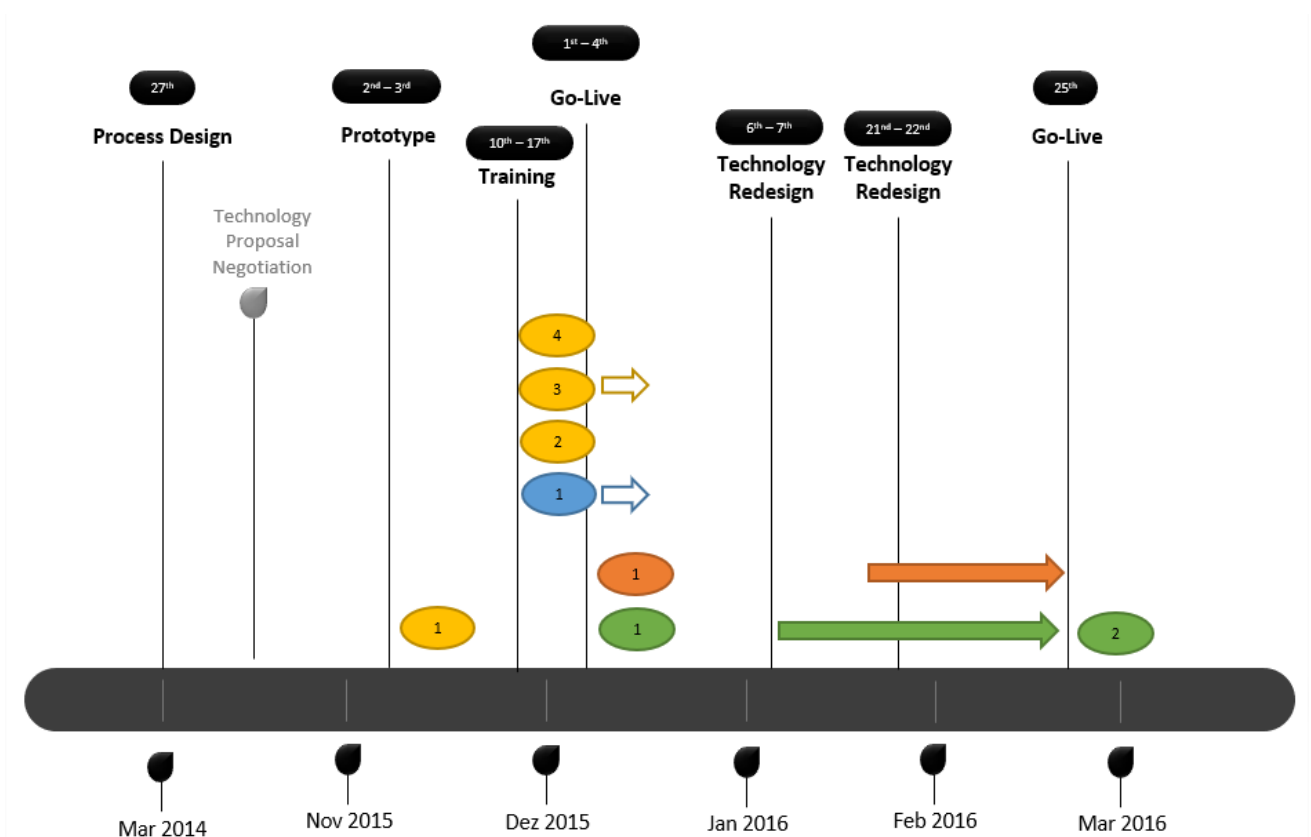


Figure 12 - Adopter B - Implementation Process Timeline

The process design session took place on March 27<sup>th</sup>, 2014 and in this session a demo of the technology was shown by the technology supplier to the project management team and key users. No misalignments with the new call center procedures were identified by the project team or identified by the technology supplier. However, the technology supplier suggested immediately that it could be difficult to ensure the operational processes using the technology as it was. Despite these warnings, the implementation process approach was to be deemed as a simple standard approach and, therefore, very little or no customization was expected from the technology to the current operational processes. The expectation was that the new call center would revise its operational processes, to fit the technology workflow.

The prototype sessions took place on November 2<sup>nd</sup>-3<sup>rd</sup>, 2015 and in these sessions misalignments were starting to be identified by the technology supplier (Table 13). Despite the supplier's warnings, given the misalignments identified during the process design stage, the adopter's management team continued to pursue a standard implementation approach, even though, there was no evidence that the adopter was expecting revising its operational processes to fit the technology standard workflow.

**Table 13 - Adopter B - Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	1	Sponsor (administration member) responsible for the project was only present in the process design and absent from the prototype and any implementation process stage forward.	-	-	-	-

The training sessions took place on November 10<sup>th</sup>-17<sup>th</sup>, 2015 and in these sessions several misalignments (value and performance criteria) were identified by the technology supplier (Table 14).

**Table 14 - Adopter B - Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	2	High resistance to the substitution of the previous technology.	-	-	-	-
	3	Individual Characteristics presented very low technological skills.	Short	Trainees were spread into	Beneficial	Organizational members could

				smaller group for more focused attention.		understand the technology better.
	4	The extent of job/task adaptation to the new technology was not communicated to organizational members, hence, they did not expect to be any change to operational processes with the introduction of the new technology. Thus, were not prepared to perform their tasks differently.	-	-	-	-
<b>Delivery System</b>	1	Training methodology was not appropriate for the organizational members' profile of low technological skills.	Short	Trainees were spread into smaller group for more focused attention.	Beneficial	Organizational members could understand the technology better.

The go live sessions took place on December 1<sup>st</sup>-4<sup>th</sup>, 2015 and in these sessions several misalignments (technological and performance criteria) were immediately identified by the project management team and the technology supplier (Table 15). Despite technology supplier warnings, given the misalignments identified during the implementation, no further compatibility was attempted between the technology and the operational processes before the go live. Hence, at the go live the technology was presented in its standard format to this call center.

**Table 15 - Adopter B – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
<b>Technology</b>	1	Standard technology doesn't fit the call center procedures. The ERP integrations needed complete revision.	Long	Integrations redesign.	Beneficial	-
	2	Reporting indicators were not appropriate for this call center, being useless for the operational management.	-	-	-	-
<b>Performance Criteria</b>	1	The technology was used as a tool for organizational members evaluation when no clear indicators were constructed with that purpose.	Long	Minor changes in the indicators used to measure performance via technology.	Detrimental	Changes very postponed in time and with no effectiveness.

As part of the adaptation cycles initiated to suppress the several misalignments identified above, a process of rework/redesign of the technology was initiated in January 2016 and concluded in February 2016. This process included a complete redesign of the workflow for integration of the technology with the ERP system and was focused on the technical misalignments, ignoring the value and performance criteria misalignments. Due to the inconsideration of the value and performance criteria identified, at the additional go live session, that took place on March 25<sup>th</sup>, 2016, the

reporting indicators that the technology retrieved were not compliant with the adequate evaluating system that the adopter's managers used, hence a new technological misalignment emerged (Table 16). However, there were no additional adaptation cycles to suppress this issue.

A second phase was envisaged for the implementation process, which consisted of a rollout to all the departments throughout the entire adopter. However, due to the complicated implementation and the adopter's internal criticism of the fit between the technology and the operational processes, the second phase was cancelled.

**Table 16 - Adopter B – Go Live Stage (2) - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	2	Reporting indicators were not appropriate for this call center, being useless for the operational management.	-	-	-	-

The evidence of mutual adaptation is present in the adopter's technology implementation process, both on the technology and on the operational processes. However, the customizations of the technology to reflect the organizational environment were not predicted in the initial design. The task of adapting organizational knowledge to the introduction of the technology was only partially achieved but not to the expected extent. Furthermore, alignment efforts throughout the implementation process were scarce, focused mainly on technical aspects and poorly organized, with ineffective communication. Hence, there were very few alignment cycles – as Table 17 demonstrates. This failure to succeed in the alignment cycles, lead to an extremely low level of compatibility between the technology and the operational processes, which was the reason for the failure of the implementation.

**Table 17 - Adopter B - Misalignment vs. Adaptation Comparison**

Abundance of Technological Misalignments	Abundance of Delivery System Misalignments	Abundance of Value Misalignments	Abundance of Performance Criteria Misalignments
High	Medium	High	High

Effectiveness of Technology Adaptations	Effectiveness of Delivery System Adaptations	Effectiveness of Value Adaptations	Effectiveness of Performance Criteria Adaptations
Low	Medium	Low	Low

Scale: Low > Medium > High



### **iii. Managerial Strategies**

The technology implementation was characterized by the adopter's very inflexible project management. The project management team was made up of high management members and administration sponsors. Despite existing some key user involved, the openness to key user contribution to the organization of the process flow was very low. There was little consideration for the necessary inputs to be provided about the technology requirements to the supplier, such as field values and lists to be uploaded to the technology, given that the project management team was set on the implementation of the technology with the minimum customization. There was a sponsor nominated (from the company administration), however that person was not operationally involved in the implementation and did not fulfill the role of sponsorship nor communicated with the organizational members in a way that could positively influence their perception about the technology usefulness.

The lack of flexibility towards technology adaptation created an excessive expectation of complete organizational process adaptation. The technology, without any degree of specific customization, could never fill this call center's organizational requirements. Therefore, the technology ended up increasing the work load of the organizational members, that were forced to perform a considerable amount of manual work to register the necessary information and ensure the organizational procedures, given that the technology was not prepared for such records. In the conducted interviews, the standard approach strategy was pinpointed as the single most counterproductive managerial strategy of the implementation process, decreasing the perception of value of the technology by the organizational members (end users).

On the other hand, the insistence to not customize the technology, prevented it from being adjusted to the operational setting of the organization and it became a top management evaluation tool without being calibrated to ensure that the operational procedures could be carried out. The technology supplier repeatedly attempted to ask for some degree of customization during the various stages of the implementation. These requests were always turned down. Consequently, upon the training and go live sessions, the organizational members (end users) had a significant difficulty in understanding the technology processes, since these did not reflect in any way the

processes they had to follow. Moreover, since there was no formal or effective communication of the expectation of adaptation of the operational processes to the new technology, the organizational members were not expected nor prepared to adapt their workflow to the previously existent technological workflow.

The implementation process was characterized by a defective communication flow throughout all stages: from the decision to implement a new technology to the go live of such technology. There was a formal communication of this decision but there was little to no openness for suggestions and requests from the organizational members, in order to keep to the standard approach. Therefore, organizational members knowledge about the objectives of the new technology were acquired through formal communication and training sessions, which led to several misalignments. When these misalignments arouse, there was no effort to solve them or to manage the perception about the technology usefulness, and any suggestion for technology customization was turned down.

Upon the emergence of the misalignments previously described the dissatisfaction of organizational members became more evident and harder to manage as their perceptions about the usefulness of the technology was rapidly decreasing. The usage of the technology was then guaranteed by forcing the use and punishing the lack of usage of the technology. Since then, the call center has been using daily the tool, despite the negative performance impact on the operations.

#### **iv. Implementation Outcome**

The technology implementation process was effective with no performance enhancement. All stages of the implementation process, from process design to the go live, were completed and assimilation and routinization of the technology into the organization's operations were achieved. However, from Table 18, which summarizes the conclusions of the interviews, it is possible to conclude that, even though implementation time was high and goal attainment was low, as routinization and incorporation were high and management satisfaction was medium, an effective implementation was achieved. The complexity of the implementation (mainly due to excessive insistence of the project management team to follow a standard approach)

justifies the length of the implementation process – 24 months, and there was low goal attainment although the implementation was completed and the technology became routinized, since the operations did not become more efficient than previously.

**Table 18 - Adopter B - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators**

<b>Routinization</b>	<b>Incorporation</b>	<b>Implementation Time</b>	<b>Management Satisfaction</b>	<b>Goal Attainment</b>
High	High	High	Medium	Low

**Scale:** Low > Medium > High

**Note:** Payback Calculations were not measured in this implementation process and therefore were not included as an indicator.

Additionally, three of the four Linton (2002) implementation outcome impact dimensions (Table 19) were negatively impacted by the technology implementation process, which meant that no performance enhancement was achieved. Task performance methods became more chaotic with attempting to fit procedures into the unoptimized technology. Hence, the economic performance of the organization declined and therefore there was a negative operational effectiveness improvement.

**Table 19 - Adopter B - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions**

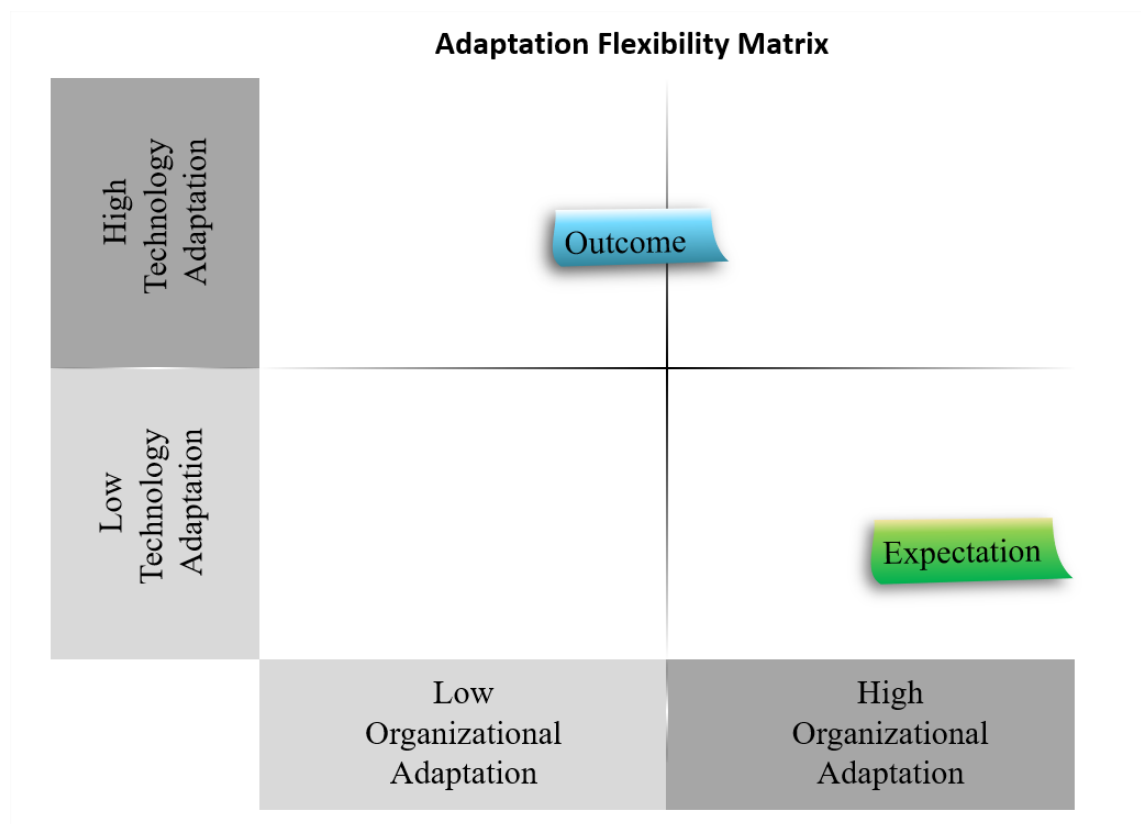
<b>How Tasks are Performed</b>	<b>Organizational Structure</b>	<b>Economic Performance</b>	<b>Operational Effectiveness Improvement</b>
Negative Impact	No Impact	Negative Impact	Negative Impact

The implementation outcome is built by the evidence collected in Table 20. The implementation was a technology substitution, which increased the resistance to adapt to the new technological processes. Moreover, the excessively rigidity and insistence in the standard approach led to an implementation length of twenty-four months, due to the rework necessary to make the technology operational. Because of the failure to improve the economic performance or operational effectiveness, no additional functionalities were ever requested by the adopter and it is particularly relevant that the phase 2 of the project (rollout to all the departments throughout the country) was cancelled. Despite being usually a positive indicator, the existence of a support contract is misleading in this case study, because the new call center was simply included in a pre-existing contract for another call center of the adopter's group, where the technology had been previously implemented.

**Table 20 - Adopter B - Implementation Indicators**

<b>Level of Customization</b> (measured in days of customization, developments and configurations)	<b>Implementation Length</b> (measured in months)	<b>Support Contract</b>	<b>Request for Additional Functionalities</b>	<b>Previous Technology</b> (implementation as a technology substitution)
32,5	24 (19-month intermission)	Yes	No	Yes

In terms of adaptation flexibility, concerning the expected adaptation for the technology and the adopter before the implementation and the actual adaptation during the implementation, it is possible to conclude as follows and illustrated in Figure 13. Adopter B expected the implementation process to require very little customization of the technology and only a severe adaptation of operational processes. The outcome was a technology with a high level of technological customization and a much lower level of organizational adaptation, given that the technology did not reflect the organization's workflow to such extent that a high degree of customization, particularly at a level of ERP integration, was required to ensure part of the operations.



**Figure 13 - Adopter B - Flexibility Matrix**

## **4.4 Case Study C**

### **i. Introduction**

The adopter was a casino that deals in the event planning market, managing all phases of the event, from the food catering to the seat allocation and show. The adopter was the national leader of this market segment, with a competitive advantage based on experience.

The technology implementation project focused on the sales department with a small number of users, thus both the implementation scope and span were small. However, the sales team was of an advanced age group, with severe difficulties when handling technological solutions, despite being very enthusiastic about the promised new technology. There was a similar technology that previously supported these operational processes, however it was in a very outdated version and updates were no longer possible, therefore, the organization was forced to change the technology. The team was quite enthusiastic about the technology substitution because they perceived it as a chance to ask for some features that the previous technology did not include.

### **ii. Misalignments & Adaptation Cycles**

The technology implementation process was eleven months long, from July 2014 to June 2015. However, seven of those months were not active implementation process but a break for decisions.

The technology implementation process started with the process design sessions, in which the technology supplier's consultant identified the technology adaptation needs and the operational processes adaptation needs. The process design session took place in July 29<sup>th</sup>, 2014. The implementation approach was deemed as highly customized technology, named XRM, and, therefore, extreme customization was expected from the technology to adapt to the current operational processes. Furthermore, the expectation was that the adopter would revise its operational processes only a bare minimum, given that these were already very accurately and precisely defined and adjusted to the organizational needs.

In the following scheme Figure 12 of the technology implementation process (Figure 14), it is possible to observe the implementation process timeline, the identified misalignments and their time of occurrence, and the adaptation cycles enforced to correct such misalignments and attempt to achieve compatibility between the technology and the adopter's operational processes.

The misalignments may be of four different types: technological (represented in green), value (yellow), performance criteria (orange) and delivery system (blue), as defined at the beginning of this chapter. There were small adaptation cycles (arrows with no filling) and large adaptation cycles (colorful shade arrows), all resulting from misalignments identified.

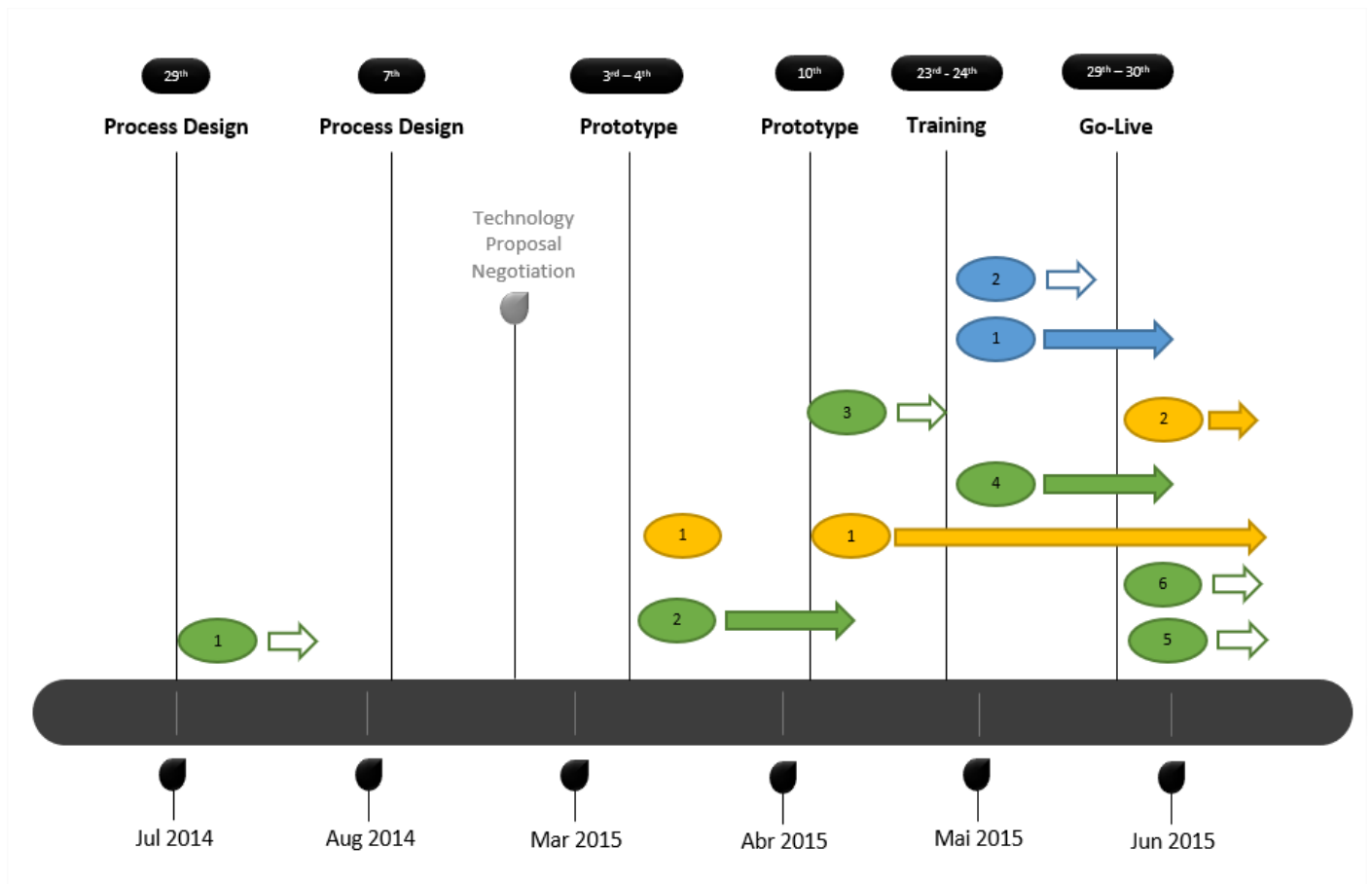


Figure 14 - Adopter C - Implementation Process Timeline

The first process design session took place on July 29<sup>th</sup>, 2014 and in this session an initial misalignment was immediately identified (Table 21): the degree of customization of the technology required to adapt to the organizational requirements would require more process design sessions to cover its whole extent.

**Table 21 - Adopter C – Process Design Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	1	The planned process design sessions were insufficient to grasp the complexity of the operational processes.	Short	New process design session scheduled.	Beneficial	The additional session could grasp the remaining of the operational processes.

The second process design session took place on August 8<sup>th</sup>, 2014 and in this session no misalignment was identified by the technology supplier or the project management team.

The first prototype sessions took place March 3<sup>rd</sup>-4<sup>th</sup>, 2015 and, in these sessions, technological and value misalignments were identified by the project management team and the technology supplier (Table 22). The high degree of customization required, made it hard for the supplier to grasp the whole business process flow at the first attempt. Further work was needed and therefore a second prototype session was scheduled.

**Table 22 - Adopter C – Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	2	The technology was not compliant with the requirements identified in the process design sessions.	Long	Technology redesign	Beneficial	-
Value	1	Perception misalignment – organizational members built up very high expectations for the functionalities and some of them were not compliant with the process design requirements.	Long	Expectation management via project management	Beneficial	-

The second prototype session took place on April 10<sup>th</sup>, 2015 and, in this session, a technological misalignment was identified (Table 23): key users had missed some of the requirements in the process design sessions.

**Table 23 - Adopter C – Prototype Stage (2) - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	2	Key users forgot some of the requirements in the process design sessions.	Short	Technology redesign	Beneficial	-

The training sessions took place on May 23<sup>rd</sup>-24<sup>th</sup>, 2015 and in these sessions several misalignments (technological and delivery system) were identified by the project management team and the technology supplier (Table 24).

**Table 24 - Adopter C – Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	4	Some of the business process flow were reorganized and became different from what was performed with the previous technology.	Long	Additional Training	Beneficial	-
Delivery System	1	Confusing communication of the business process flows	Long	Method Restructuring	Beneficial	-
	2	Training methodology was not appropriate for the organizational members' profile of low technological skills.	Short	Additional Training	Beneficial	-

The go live sessions took place on May 29<sup>th</sup>-30<sup>th</sup>, 2015, and in these sessions several misalignments (technological and value) were identified by the project management team and the technology supplier (Table 25). These misalignments were rapidly addressed.

**Table 25 - Adopter C – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	2	Individual characteristics presented very low technological skills.	Long	Additional Training and Individual Support	Beneficial	-
Technology	5	Confusion with the technology process flow.	Short	Additional Training	Beneficial	-
	6	Lack of descriptive fields	Short	Technology Redesign	Beneficial	-



The evidence of mutual adaptation is clearly present in the implementation process. There was an extensive attempt to redesign the technology as to reflect the complex organizational procedures (Leonard-Barton, 1988a), on the other hand, there was a clear effort of adapting organizational knowledge to the introduction of the technology, which was successfully achieved (Alin et al., 2013). Furthermore, various alignment efforts were performed throughout the implementation process, due to the complexity of the processes. Such adaptations were well organized and had an effective communication. Hence, all alignment cycle results were beneficial – as Table 26 demonstrates. This success of the alignment cycles, led to an extremely high level of compatibility between the technology and the operational processes, which was the reason for the success of the implementation process.

**Table 26 - Adopter C - Misalignment vs. Adaptation Comparison**

Abundance of Technological Misalignments	Abundance of Delivery System Misalignments	Abundance of Value Misalignments	Abundance of Performance Criteria Misalignments
High	High	Low	Low

Effectiveness of Technology Adaptations	Effectiveness of Delivery System Adaptations	Effectiveness of Value Adaptations	Effectiveness of Performance Criteria Adaptations
High	Medium	High	High

Scale: Low > Medium > High

### iii. Managerial Strategies

The technology implementation was characterized by a strong project management from the adopter with a good organization of the process flow, where a large portion of time was dedicated to providing the necessary inputs for technology adjustments throughout the implementation stages. The primary goal of the implementation was clearly defined: the successful substitution of the previous technology with the least impact to the organizational members' activity. This goal was measured afterwards with a positive outcome. There were no sponsors nor champions nominated, however, this decision did not negatively impact the implementation process.

The high flexibility towards technology adaptation provided the right setting for maximum compatibility, however there was still space for small organizational process

adaptations that provided a positive performance impact. Therefore, the technology surpassed its successor and decreased the work load of the organizational members, improving their task performance efficiency. In the conducted interviews, the adopter's flexibility for both technological and organizational adaptation was pinpointed as the single most successful managerial strategy of the implementation process, increasing the perception of value about the technology by the organizational members (end users).

On the other hand, the inclusion of key users in the second process design session increased the technology compatibility to the operational setting of the organization in comparison with the first process design session. Consequently, upon the training and go live sessions, the organizational members (end users) had a significant feeling of ownership of the technology, which helped them in understanding the technology processes that correctly reflected the operational processes. Moreover, despite the clear difficulties in handling technological solutions, due to the low technological skills of the organizational members, these were surpassed given the effective and positive communication of the project management team and the successful management of expectations.

The implementation process was characterized by an effective and assertive communication flow throughout all stages: from the decision to implement a new technology to the go live of such technology. There was a formal communication of this decision and since the adoption decision the communication strategy was a series informal communication actions when identified as needed by the project management team, which were effective and successful in managing expectations and solving value misalignments. Therefore, the organizational members knowledge of the objectives of the new technology were acquired through informal communication but were always clear and aligned with the implementation project objectives.

Upon the arising of the misalignments previously described the project management team was fast to manage their impact on the perception about the usefulness of the technology. The perception about the usefulness of the technology increased after the training due to confirmation that the technology could ensure the completion of operational tasks with higher efficiency than previously. By the time of the go live, the degree of compatibility between the technology and the business process was very high, therefore the operational struggles due to low technical skills were easily

managed by individual support and positive reinforcement from the project management team.

#### iv. Implementation Outcome

The implementation entailed an effective implementation with performance enhancement. All stages of the implementation process, from process design to go live, were completed, and assimilation and routinization of the technology into the organization's operations were achieved. Moreover, the efficiency of the adopter's operations was impacted positively. Table 27 summarizes the conclusions of the interviews, and demonstrates that effective implementation was achieved. There was also positive goal attainment.

**Table 27 - Adopter C - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators**

<b>Routinization</b>	<b>Incorporation</b>	<b>Implementation Time</b>	<b>Management Satisfaction</b>	<b>Goal Attainment</b>
High	High	High	High	High

**Scale:** Low > Medium > High

**Note:** Payback Calculations were not measured in this implementation process and therefore were not included as an indicator.

Additionally, three of the four Linton (2002) implementation outcome impact dimensions (Table 28) were positively impacted by the technology implementation process, which confirms performance enhancement. Task performance methods became less chaotic and easier to be performance with the new technology than when using the previous technology. Due to the increased efficiency, the economic performance of the organization increased and therefore there was a positive operational effectiveness improvement.

**Table 28 - Adopter C - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions**

<b>How Tasks are Performed</b>	<b>Organizational Structure</b>	<b>Economic Performance</b>	<b>Operational Effectiveness Improvement</b>
Positive Impact	No Impact	Positive Impact	Positive Impact

The implementation outcome was built from the evidence illustrated in Table 29. Although the implementation was a technology substitution, the risk of failure as high, since the organization had no recent experience in dealing with similar technology implementation processes (Linton, 2002).

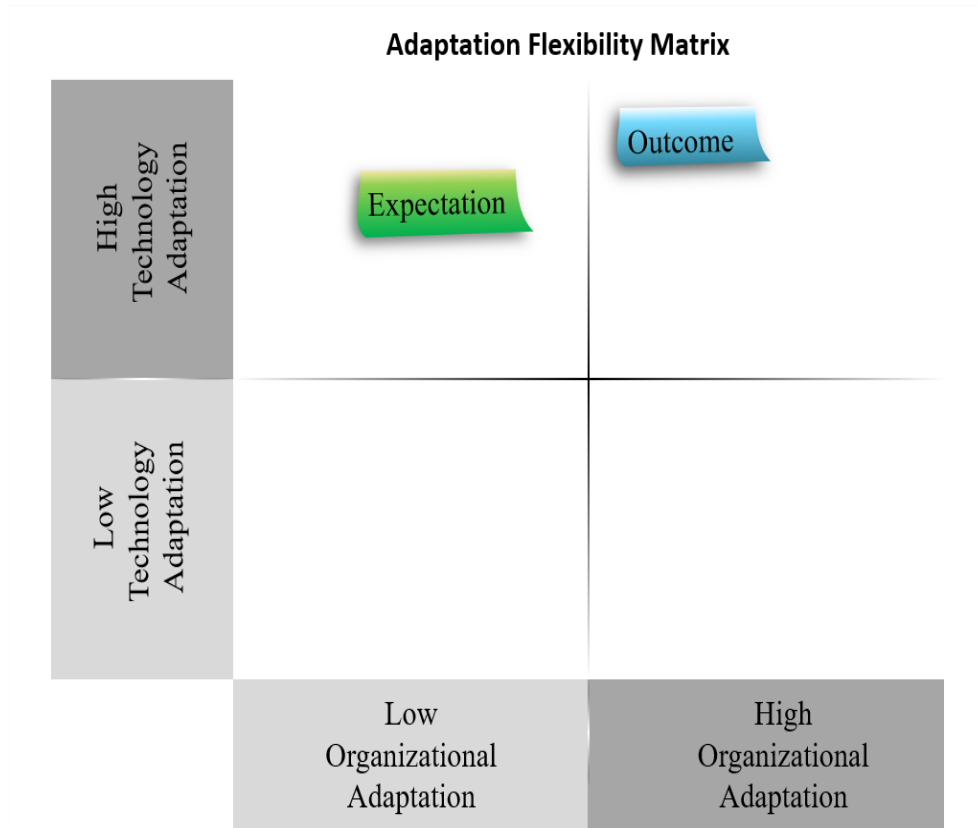
However, the appropriate degree of customization required was contracted, which is evident by the 46,5 days of customization contracted, and the effective implementation length was of four months. Because of the success of the implementation, further projects were requested by adopter C with additional functionalities, and there was a support contract agreement with the technology supplier.

**Table 29 - Adopter C - Implementation Indicators**

<b>Level of Customization</b> (measured in days of customization, developments and configurations)	<b>Implementation Length</b> (measured in months)	<b>Support Contract</b>	<b>Request for Additional Functionalities</b>	<b>Previous Technology</b> (implementation as a technology substitution)
46,5	11 (7-month intermission)	Yes	Yes	Yes

In terms of adaptation flexibility, concerning the expected adaptation for the technology and the adopter before the implementation and the actual adaptation during the implementation, it is possible to conclude as follows and illustrated in Figure 15. Adopter C expected the implementation process to require considerable customization of the technology and only a mild adaptation of operational processes.

The success of the implementation process was due to the technology having a slightly higher than expected level of technological adaptation and a significant higher level of organizational adaptation, given that the adopter took the opportunity to revise operational processes and work on the organization's workflow to such extent that operational performance was positively increased.



**Figure 15 - Adopter C - Flexibility Matrix**

## **4.5 Case Study D**

### **i. Introduction**

The adopter was a technology company that creates innovating solutions for retired assets and recuperates technological devices. The adopter was the European leader of this market segment. It also had a strong presence in the North American market.

The technology implementation project focused on a broad implementation scope, covering three essential departments (sales, customer service and marketing). The organizational span was also broad, with a considerable number of end users, in various European locations. The teams were composed of an average young age group, with very good technological skills, given the technology background of the organization. There was no technology previously used for these operational processes, and the

organization was forced to implement a technology that could help in systematizing the business procedures, namely to improve their efficiency. The project management team was extremely enthusiastic about the technology implementation because they perceived it as a chance to reorganize operations and improve task efficiency.

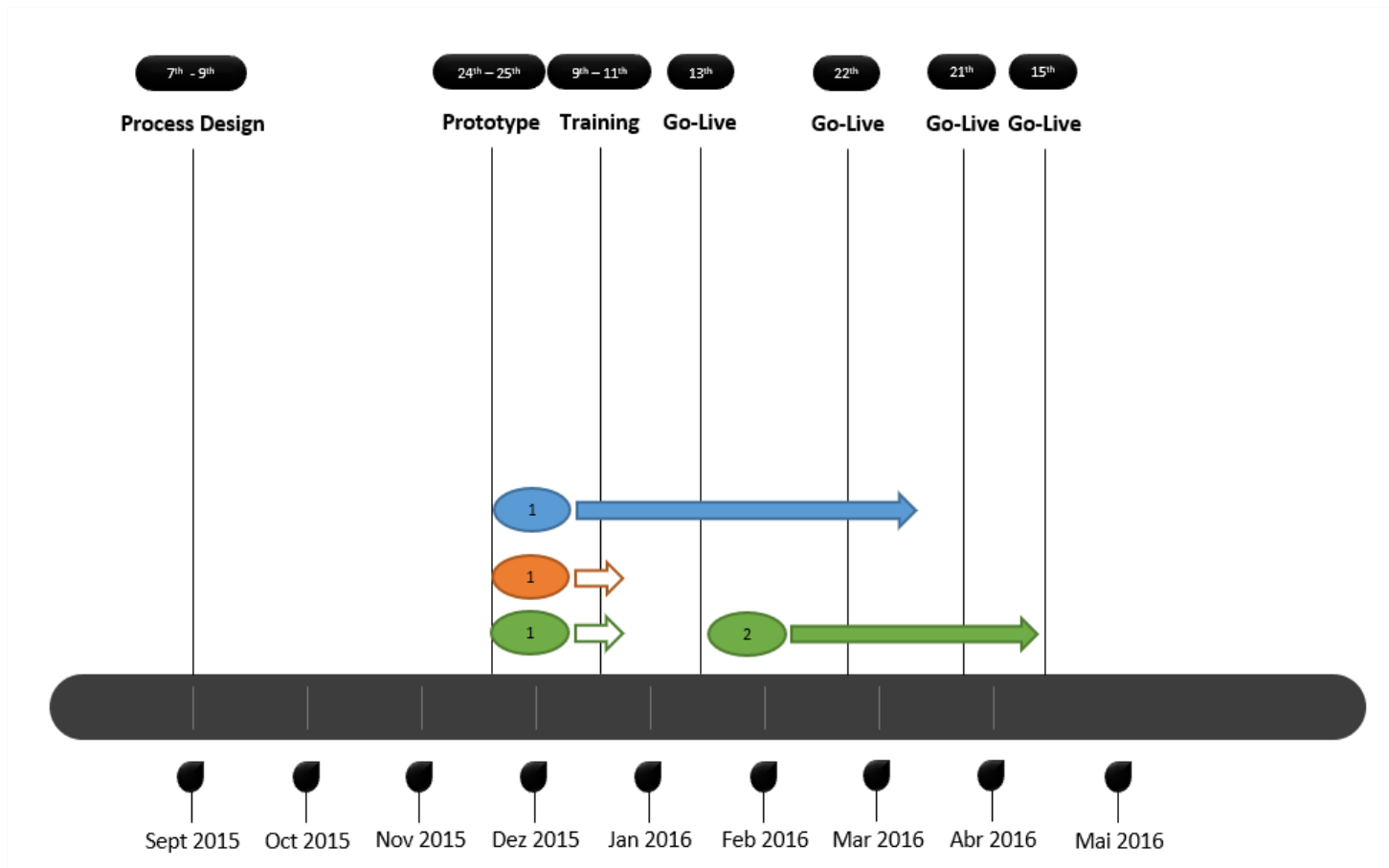
## **ii. Misalignments & Adaptation Cycles**

The technology implementation process was 7 months long, from September 2015 to July 2016.

The technology implementation process started with the process design sessions, in which the technology supplier's consultant identified the technology adaptation needs and the operational processes adaptation needs. The process design sessions took place on September 7<sup>th</sup>-9<sup>th</sup>, 2015. The adopter's approach was deemed as a standard approach and, therefore, very little or no customization was expected from the technology to the current operational processes. The expectation was that the adopter would revise its operational processes, that were not solidly designed and enforced, to fit the technology standard workflow.

In the following scheme Figure 12 of the technology implementation process (Figure 16), it is possible to observe the implementation process timeline, the identified misalignments and their time of occurrence, and the adaptation cycles enforced to correct such misalignments and attempt to achieve compatibility between the technology and the adopter's operational processes.

The misalignments may be of four different types: technological (represented in green), value (yellow), performance criteria (orange) and delivery system (blue), as defined at the beginning of this chapter. There were small adaptation cycles (arrows with no filling) and large adaptation cycles (colorful shade arrows), all resulting from misalignments identified.



**Figure 16 - Adopter D - Implementation Process Timeline**

The process design sessions took place on September 7<sup>th</sup>-9<sup>th</sup>, 2015 and in these sessions no misalignments were identified. The project management team presented a proposal of a communication plan to communicate the technology implementation to the organizational members: clear and assertive to ensure correct expectations, reinforced with a positive message of sponsorship of the implementation project from the UK sales director. This communication was aligned with the technology supplier to ensure that expectations of both sides were met.

The prototype sessions took place on November 24<sup>th</sup>-25<sup>th</sup>, 2015 and, in these sessions, technological, performance criteria and delivery system misalignments were identified by the project team or by the technology supplier (Table 30). More

customization was required than it was previously expected, requiring some further work the technology.

**Table 30 - Adopter D – Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	1	Reporting indicators were previously identified as standard; however, these did not suffice for the reporting needs of the operational management.	Short	Technology was readjusted to fit custom reporting	Beneficial	-
Performance Criteria	1	Sales team performance couldn't be measured using the technology (reporting indicators were not valid).	Long	Technology was readjusted to fit custom reporting	Beneficial	-
Delivery System	1	One single training session could not make new operational processes clear, due to different geographies and languages of the organizational members.	Long	Additional Training Sessions	Beneficial	-

The training sessions took place on May 23<sup>rd</sup>-24<sup>th</sup>, 2015 and in these sessions no misalignments were identified by the project management team or the technology supplier.

There were four go live sessions that took place on May 29<sup>th</sup>-30<sup>th</sup>, 2015 because given the variety of languages and geographies that the organization had, it was impractical to hold one single go live session. Hence, to prevent further delivery system misalignments, the go live sessions were split by geography. A critical technical misalignment for the marketing team was identified and was rapidly addressed (Table 31).

**Table 31 - Adopter D – Go Live Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	2	Technology was not compliant with the marketing team requirements.	Long	Request was considered out of scope and was addressed with a new technology outside of the implementation process	Beneficial	-



The evidence of mutual adaptation is clearly present in this implementation process. There was an extensive attempt to adapt the organizational process to the standard technology and to organize the previously unstable organizational procedures (Alin et al., 2013). On the other hand, when technological misalignments arouse from the lack of technology fit with the operational reality, there was a clear effort for adapting the technology to fit important organizational requirements, such as reporting indicators, which was successfully achieved (Leonard-Barton, 1988a). Furthermore, various alignment efforts were performed throughout the implementation process, which were well organized and conducted with an effective communication strategy. Hence, all alignment cycle results were beneficial – as Table 32 demonstrates. This success in the alignment cycles, led to an extremely high level of compatibility between the technology and the operational processes.

**Table 32 - Adopter C - Misalignment vs. Adaptation Comparison**

Abundance of Technological Misalignments	Abundance of Delivery System Misalignments	Abundance of Value Misalignments	Abundance of Performance Criteria Misalignments
Medium	Low	Low	Low

Effectiveness of Technology Adaptations	Effectiveness of Delivery System Adaptations	Effectiveness of Value Adaptations	Effectiveness of Performance Criteria Adaptations
High	High	High	High

Scale: Low > Medium > High

### **iii. Managerial Strategies**

The technology implementation was characterized by an extremely assertive project management team, very focused on the implementation process and in providing accurately the inputs necessary for the technology implementation to the technology supplier. The primary goal of the implementation was clearly defined as organizing and designing the previously chaotic organizational procedures, attempting to adapt them to the standard technology as much as possible.

The high flexibility towards organizational processes adaptation provided the right setting for maximum compatibility, however there was still space for small technological adaptation, which proved necessary when two technical misalignments

were identified, and provided a positive impact during the implementation process. Therefore, the technology fulfilled its implementation goal of alleviate the work load of the organizational members, improving their task performance efficiency and helping the reorganization of the business process flow. In the conducted interviews, the flexibility for both technological and organizational adaptation was pinpointed as the single most successful managerial strategy of the implementation process, helping to achieve a swift implementation time and being responsible for the positive outcome.

This implementation project was characterized by the nomination of a Sponsor – the sales director of the UK. This decision had an extremely positive impact in the implementation process. The sponsor played an essential role in promoting positively the technological amongst the organizational members, with an important role in building up their perception about the usefulness of the technology and, thus, their propensity to assimilate the technological processes (Leonard-Barton, 1987). By using his resources and influence, he could persuade the organizational members to try and invest time in learning the set of skills necessary to work with the technology (Leonard-Barton, 1987).

On the other hand, the inclusion of key users of each department from the very beginning of the implementation process and the correct choice of such key users, increased the technology compatibility with the operational setting of the organization. Consequently, upon the training and go live sessions, the organizational members (end users) had a significant feeling of ownership of the technology that helped them in understanding the technology processes, which merged smoothly with the operational processes. Moreover, the high level of technological skills was an important enabler for the swiftness of the assimilation and the positive outcome of the implementation process.

The implementation process was characterized by an effective and assertive communication flow throughout all stages: from the decision to implement a new technology to the go live. There was a formal communication of this decision and since the adoption decision the communication strategy was made of informal communication actions, when identified as needed by the project management team, which were effective and successful in managing expectations and solving value misalignments. Moreover, there were a series of motivational communication actions performed by the

Sponsor of the project, which helped improving organizational members perception about the technology.

Upon the arising of the misalignments previously described the project management team and the technology supplier were fast to manage the technical misalignments through flexibility to adapt the technology further than predicted. The perception of the usefulness of the technology increased after the training due to confirmation that the technology could ensure the completion of operational tasks with higher efficient that previously. By the time of the go live, the degree of compatibility between the technology and the business process was very high, positively impacted by the high technical set of skills of the organizational members.

#### iv. Implementation Outcome

This implementation entailed an effective implementation with performance enhancement. All stages of the implementation process, from process design to go live, were completed, and assimilation and routinization of the technology into the organization's operations were achieved. Moreover, the efficiency of the adopter's operations was impacted positively. There was also positive goal attainment. Table 33 summarizes the conclusions of the interviews, and demonstrates that an effective implementation was achieved.

**Table 33 - Adopter D - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators**

<b>Routinization</b>	<b>Incorporation</b>	<b>Implementation Time</b>	<b>Management Satisfaction</b>	<b>Goal Attainment</b>
High	High	Low	High	High

**Scale:** Low > Medium > High

**Note:** Payback Calculations were not measured in this implementation process and therefore were not included as an indicator.

Additionally, two of the four Linton (2002) implementation outcome impact dimensions (Table 34) were positively impacted by the technology implementation process. Task performance methods became less chaotic with easier task performance within the technology than previously (no technology). Due to the increased efficiency in task performance there was a positive operational effectiveness improvement. These observations lead to the conclusion that the implementation enhanced the performance of the tasks affected by the technology.

**Table 34 - Adopter D - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions**

How Tasks are Performed	Organizational Structure	Economic Performance	Operational Effectiveness Improvement
Positive Impact	No Impact	-	Positive Impact

The implementation outcome is built from the evidence described in Table 35. From the beginning of the implementation process, it was clearly assessed that the implementation would require a high degree of technology customization, which is corroborated by the 43,5 days of customizations. The success of the management strategies employed throughout the implementation process is corroborated by the short implementation length (seven months). Because of the success of the implementation, further projects with additional functionalities were requested by adopter D, and there was a support contract agreement with the technology supplier.

**Table 35 - Adopter D - Implementation Indicators**

Level of Customization (measured in days of customization, developments and configurations)	Implementation Length (measured in months)	Support Contract	Request for Additional Functionalities	Previous Technology (implementation as a technology substitution)
43,5	7	Yes	Yes	No

In terms of adaptation flexibility, concerning the expected adaptation for the technology and the adopter before the implementation and the actual adaptation during the implementation, it is possible to conclude as follows and illustrated in Figure 17. Adopter D expected the implementation process to require very little adaptation of the technology and a high degree of adaptation of organizational processes. The success of the technology implementation process was due to, on the one hand, the technology having a higher than expected level of adaptation, which was possible due to the flexibility shown by adopter D and very positively impacted the outcome of the implementation process. On the other hand, it was also due to the high level of organizational adaptation, as expected, given that the adopter took the opportunity to review organizational processes and work on the organization's workflow to such extent that operational performance was positively increased.

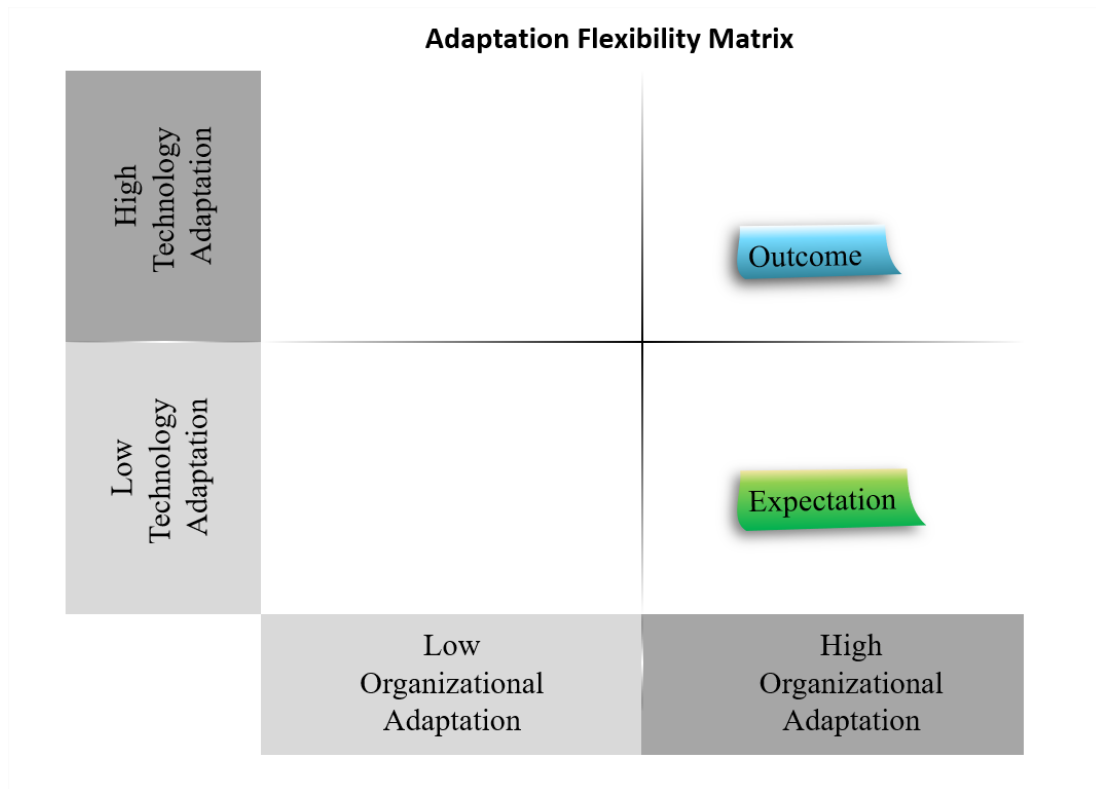


Figure 17 - Adopter D - Flexibility Matrix

## 4.6 Case Study E

### i. Introduction

The adopter was an industrial company that develops fertilizers. The adopter is a Spanish group with a Portuguese subsidiary, where all technological matters are subject to the Spanish headquarters decision.

The technology implementation project focused on a broad implementation scope, covering two departments (sales and marketing). The organizational span was also broad, with a considerable number of end users, in both Portuguese and Spanish geographies. The sales team was of an advanced age group, with severe difficulties when handling technological solutions. There was a similar technology that previously supported the organizational processes, however it failed to accurately record all customer communications and accurately represent the sales process. Being an old

company with an average advanced age group, the organizational culture was described as rigid, tense and very inflexible towards change of any kind.

## **ii. Misalignments & Adaptation Cycles**

The technology implementation process was 7 months long, from February 2016 to October 2016.

The technology implementation process started with the process design sessions, in which the technology supplier's consultant identified the technology adaptation needs and the organizational processes adaptation needs. The process design sessions took place on February 23<sup>rd</sup>-24<sup>th</sup>, 2016. The adopter's approach was deemed as a standard approach and, therefore, very little or no customization was expected from the technology to the current organizational processes. The expectation was that the adopter would revise completely its organizational processes to fit the technology standard workflow.

In the following scheme Figure 12 of the technology implementation process (Figure 18), it is possible to observe the implementation process timeline, the identified misalignments and their time of occurrence, and the adaptation cycles enforced to correct such misalignments and attempt to achieve compatibility between the technology and the adopter's organizational processes.

The misalignments may be of four different types: technological (represented in green), value (yellow), performance criteria (orange) and delivery system (blue), as defined at the beginning of this chapter. There were small adaptation cycles (arrows with no filling) and large adaptation cycles (colorful shade arrows), all resulting from misalignments identified.

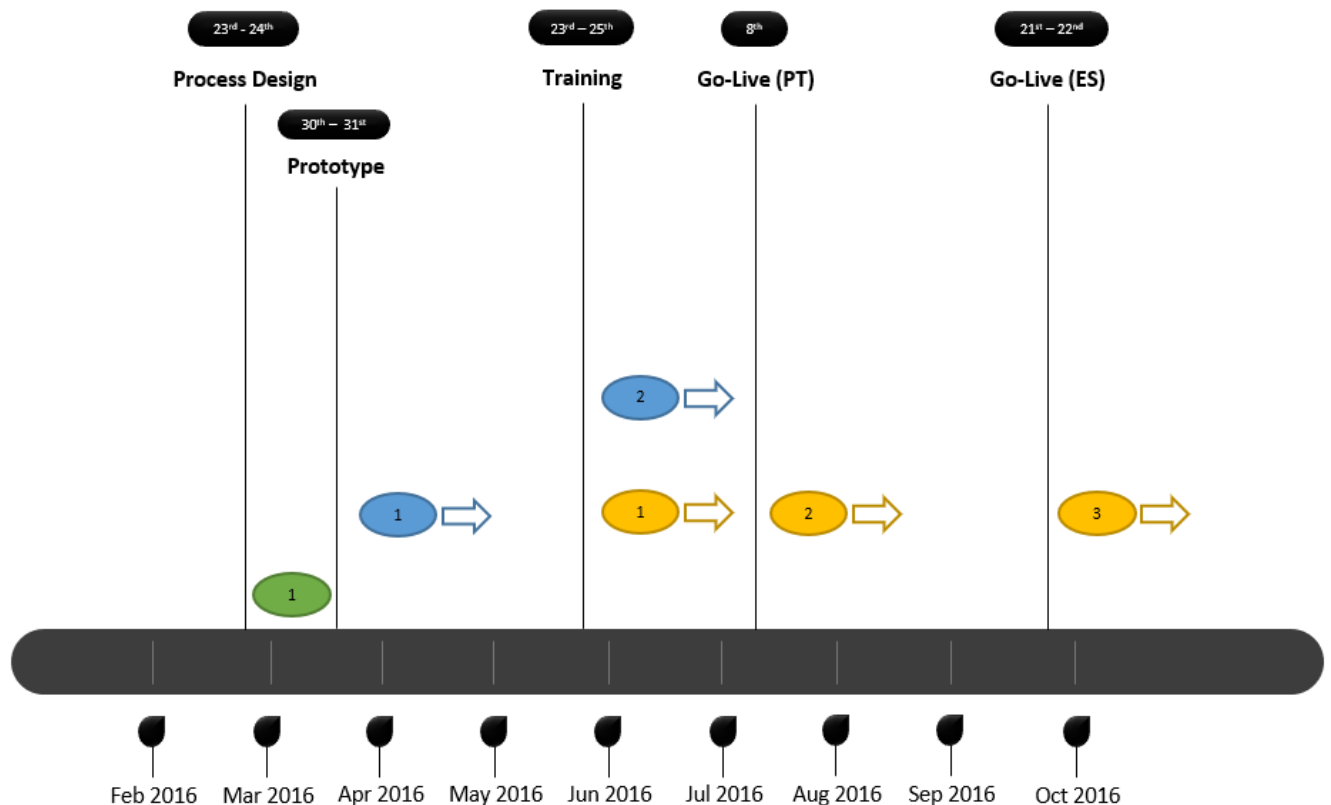


Figure 18 - Adopter E - Implementation Process Timeline

The process design sessions took place on February 23<sup>rd</sup>-24<sup>th</sup>, 2016 and in these sessions a technical misalignment was identified (Table 36). The adopter's headquarters insisted on an on-premises technology. However, one of the requirements of the implementation process was that the technology had to have a mobile application. Thus, the technology supplier explained that this requirement could not be met if the adopter chose an on-premises infrastructure. However, there were no actions pursued to align this issue during the implementation process. The project management team made a

conscious choice not to address this issue, since the Spanish headquarters was inflexible in the matter of infrastructure. Hence, the project would remain with an on-premises installation, rather than the cloud installation that would make possible the mobility requirements.

**Table 36 - Adopter E – Process Design Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Technology	1	Strategical choice of an on-premises infrastructure invalidated the mobility requirements.	-	-	-	-

The prototype sessions took place on March 30<sup>th</sup>-31<sup>st</sup>, 2016 and, in these sessions a delivery system misalignment was identified by the project management team (Table 37).

**Table 37 - Adopter E – Prototype Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Delivery System	1	One single training session could not make new organizational processes clear, due to different geographies and languages of the organizational members.	Short	Separation of the training sessions: Portuguese and Spanish	Beneficial	-

The training sessions took place between on May 23<sup>rd</sup>-24<sup>th</sup>, 2016 and in these sessions, there were delivery system and value misalignments identified by the project management team and the technology supplier (Table 38).

**Table 38 - Adopter E - Training Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	1	Individual characteristics presented very low technological skills.	Short	Internal individual training on the technology processes.	Beneficial	Internal training sessions were scarce and ineffective.
Delivery System	2	Training methodology was not appropriate for the organizational members' profile of low technological skills.	Short	Internal individual training on the technology processes.	Beneficial	Internal training sessions were scarce and ineffective.



There were two go live sessions, because given the variety of languages and geographies that the organization had, it was impractical to hold only one go live session. Hence, to prevent further delivery system misalignments, the go live sessions were split by geography.

The Portuguese go live session took place on July 8<sup>th</sup>, 2016 and in this session, there was an important value misalignment identified by the technology supplier (Table 39).

**Table 39 - Adopter E – Go Live (PT) Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	2	Organizational members' confusion towards technological processes regarding the new technology given the existence of considerable differences when comparing to the previous technology.	Short	Leadership intervention with clear communication of project goals to organizational members	Beneficial	-

The Spanish go live sessions took place on September 21<sup>st</sup>-22<sup>nd</sup>, 2016 and in these sessions, the same value misalignment was identified by the technology supplier (Table 40), which required leadership intervention as in the Portuguese training session.

**Table 40 - Adopter E – Go Live (ES) Stage - Identified Misalignments and Adaptation Cycles**

Misalignments			Adaptation Cycle			
Type	Number	Description	Type	Description	Outcome	Outcome Description
Value	3	Organizational members' confusion towards technological processes regarding the new technology given the existence of considerable processual differences to the previous technology.	Short	Leadership intervention with clear communication of project goals to organizational members	Beneficial	-

The evidence of mutual adaptation is not clear in this implementation process. There was an extensive attempt to adapt the organizational process to the standard technology and to organize the previously unstable organizational procedures (Alin et al., 2013). On the other hand, when technological misalignments arouse there was no action to solve them (Leonard-Barton, 1988a). Despite this, various alignments efforts were performed throughout the implementation process, and they were well organized and conducted with effective communication. Hence, all conducted alignment cycle

results were beneficial – as Table 41 demonstrates. This success in the alignment cycles, led to an acceptable level of compatibility between the technology and the organizational processes.

**Table 41 - Adopter E - Misalignment vs. Adaptation Comparison**

Abundance of Technological Misalignments	Abundance of Delivery System Misalignments	Abundance of Value Misalignments	Abundance of Performance Criteria Misalignments
Low	Medium	Low	Low

Effectiveness of Technology Adaptations	Effectiveness of Delivery System Adaptations	Effectiveness of Value Adaptations	Effectiveness of Performance Criteria Adaptations
Low	High	High	High

Scale: Low > Medium > High

### **iii. Managerial Strategies**

The technology implementation was characterized by an extremely rigid project management team, very focused on a standard technology implementation strategy. However, the communication with the technology supplier was very assertive and effective, with careful management of organizational members' expectations. The primary goal of the implementation was clearly defined as reorganizing and redesigning the previously chaotic operational processes, looking for adapting them to the standard technology as much as possible.

The high flexibility towards organizational processes adaptation provided the right setting for compatibility with the technology, however there was no space for technological adaptation, which would have been necessary to achieve maximum compatibility. The major technical misalignment identified in the implementation process was never solved because of the inflexibility of the adopter in what concerns adaptations of the technology, even when presented with the fact that an important requirement could not be met without such alignment.

On the other hand, the inclusion of key users from each department since the very beginning of the implementation process and the correct choice of such key users, influenced positively the technology compatibility with the operational setting of the organization. Consequently, upon the training and go live sessions, when confusion towards the previous technology processes arose, it was easier to overcome it, given

that organizational members (end users) had a significant feeling of ownership of the technology. This helped them understanding the technology processes, which merged smoothly with the organizational processes.

The implementation process was characterized by an effective, however, rigid and assertive communication flow throughout all stages: from the decision to implement a new technology to the go live. There was a formal communication of this decision and since the adoption decision the communication strategy was composed of informal communication actions, when identified as needed by the project management team, which were effective and successful in managing expectations and solving value misalignments.

#### iv. Implementation Outcome

The implementation entailed an effective implementation with performance enhancement. All stages of the implementation process, from process design to go live, were completed, and assimilation and routinization of the technology into the organization's operations were achieved. Moreover, the efficiency of the adopter's operations was impacted positively. There was also positive goal attainment. Table 42 summarizes the conclusions of the interviews, and demonstrates that effective implementation was achieved.

**Table 42 - Adopter E - Linton (2002) Implementation Outcome Indicators**

Routinization	Incorporation	Implementation Time	Management Satisfaction	Goal Attainment
High	High	Low	High	High

**Scale:** Low > Medium > High

**Note:** Payback Calculations were not measured in this implementation process and therefore were not included as an indicator.

Additionally, three of the four Linton (2002) implementation outcome impact dimensions (Table 43) were positively impacted by the technology implementation process, which leads to the conclusion that the performance was enhanced. Task performance methods became less chaotic with easier to perform with the technology than with the previous technology. Due to the increased efficiency in task performance there was a positive operational effectiveness improvement.

**Table 43 - Adopter E - Linton (2002) Implementation Outcome Impact Dimensions**

<b>How Tasks are Performed</b>	<b>Organizational Structure</b>	<b>Economic Performance</b>	<b>Operational Effectiveness Improvement</b>
Positive Impact	No Impact	Positive Impact	Positive Impact

The implementation outcome is built from the evidence described in Table 44. The implementation of this technology was a technology substitution, which decreased the risk of failure, since the organization had previous experience in dealing with similar technologies and technology implementation processes (Linton, 2002). The low degree of technology customization is evident by the 26 days of customization contracted. Because of the success of the implementation, further projects with additional functionalities were requested by adopter E, and there was a support contract agreement with the technology supplier.

**Table 44 - Adopter E - Implementation Indicators**

<b>Level of Customization</b> (measured in days of customization, developments and configurations)	<b>Implementation Length</b> (measured in months)	<b>Support Contract</b>	<b>Request for Additional Functionalities</b>	<b>Previous Technology</b> (implementation as a technology substitution)
26	7	Yes	Yes	Yes

In terms of adaptation flexibility, concerning the expected adaptation for the technology and the adopter before the implementation and the actual adaptation during the implementation, it is possible to conclude as follows and illustrated in Figure 19. Adopter E expected the implementation process to require very little customization of the technology and a high degree of adaptation of organizational processes. The success of the technology implementation process was due to the organizational adaptation flexibility, which positively impacted the outcome of the implementation process. On the other hand, the outcome would have benefitted from more technological adaptation flexibility.

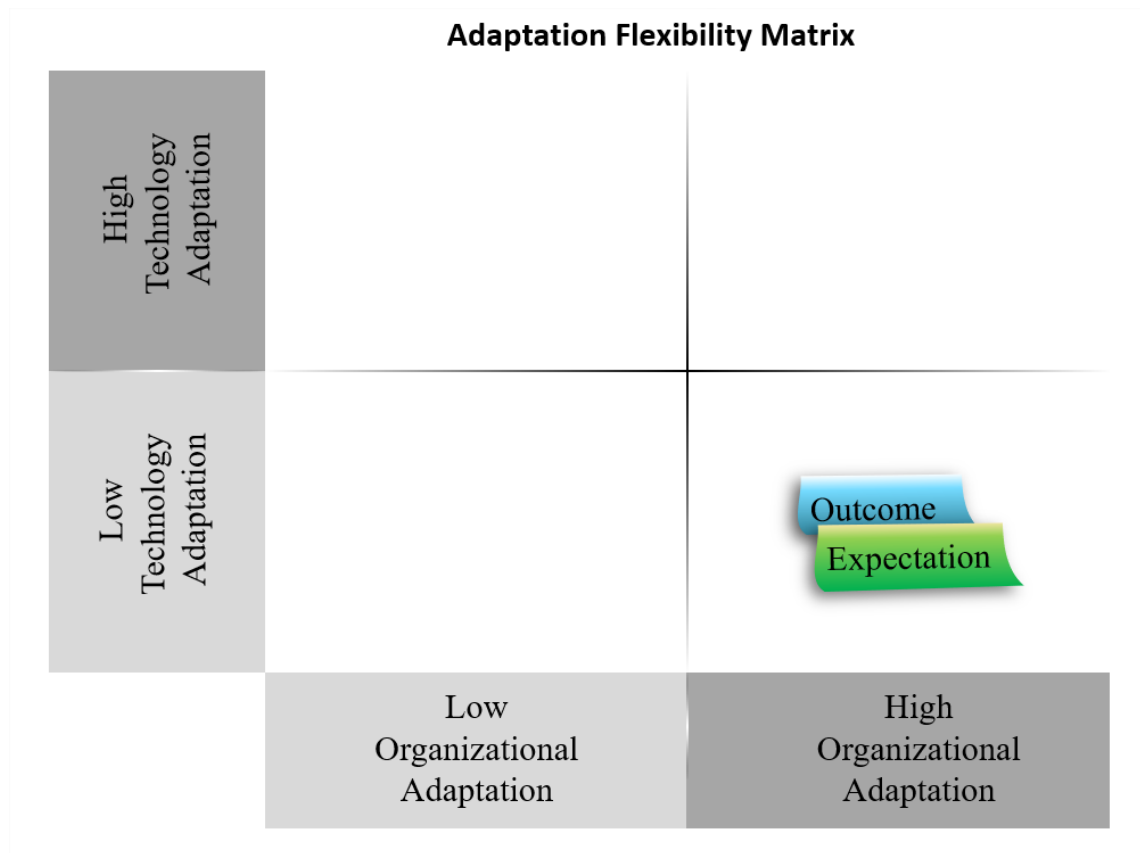


Figure 19 - Adopter E - Flexibility Matrix

## 4.7 Cross-case Analysis

### i. Adaptation Flexibility

Leonard-Barton (1988a) extensively researched the process of mutual adaptation between organizations and technologies, and two main implications emerged from her work:

1. Standard technologies rarely fit perfectly into the organization, therefore, the adaptation process is necessary to ensure a good alignment (Ansari et al., 2010; Leonard-Barton, 1988a);
2. Misalignments can be corrected by mostly reinventing the technology, or mostly altering the organizational environment or equally effective combinations of both (Leonard-Barton, 1988a).

Leonard-Barton (1988a) first implication is corroborated by case study A, where the technology implementation process followed a standard technology approach, with no adaptations of the technology, and culminated in a complete failure to implement the technology. The technology did not reflect the organization's workflow to such an extent that the organizational members were unable to use the technology to ensure any part of their operations.

Leonard-Barton (1988a) second implication is corroborated by case studies B, C, D, and E. Adopter C opted for an approach on adaptation cycles more focused on technological adaptations, whilst adopter E opted for a strategy for adaptation cycles more focused on organizational adaptation, both to achieve compatibility between the technology and the adopter. On the other hand, adopter B and adopter D, initially expected little technological adaptation, but throughout the implementation revised its implementation approach and opted for a successful combination of both technological and organizational adaptations to face the misalignments identified. All three implementations (C, D, E) were successful, effective implementations with performance enhancement. The success of the implementations was due to the flexibility of the adopters to change the approach initially defined to face the misalignments identified and ensure maximization of compatibility between the technology and the organization.

On the other hand, adopter A and adopter B were unable to be flexible, even when faced with severe technological misalignments. The lack of flexibility cost these adopters the success of the implementation, culminating in a failure to implement (adopter A) and an effective implementation with no performance enhancement (adopter B). Moreover, adopter B's effectiveness in implementing was only due to the fact that the technology had previously been successfully implemented in a more prominent department, thus, giving it credibility and making the investment too high to be withdrawn. Despite this, compatibility between the technology and the organizational process was not achieved in adopter B's implementation process.

Case studies A – D corroborate the two implications of Leonard-Barton (1988a) work. However, Case study E stands out from the correlation that the higher the degree of mutual flexibility, and thus adaptation, the more effective is the implementation and with better performance enhancement. In case study E, despite evidence of the benefits

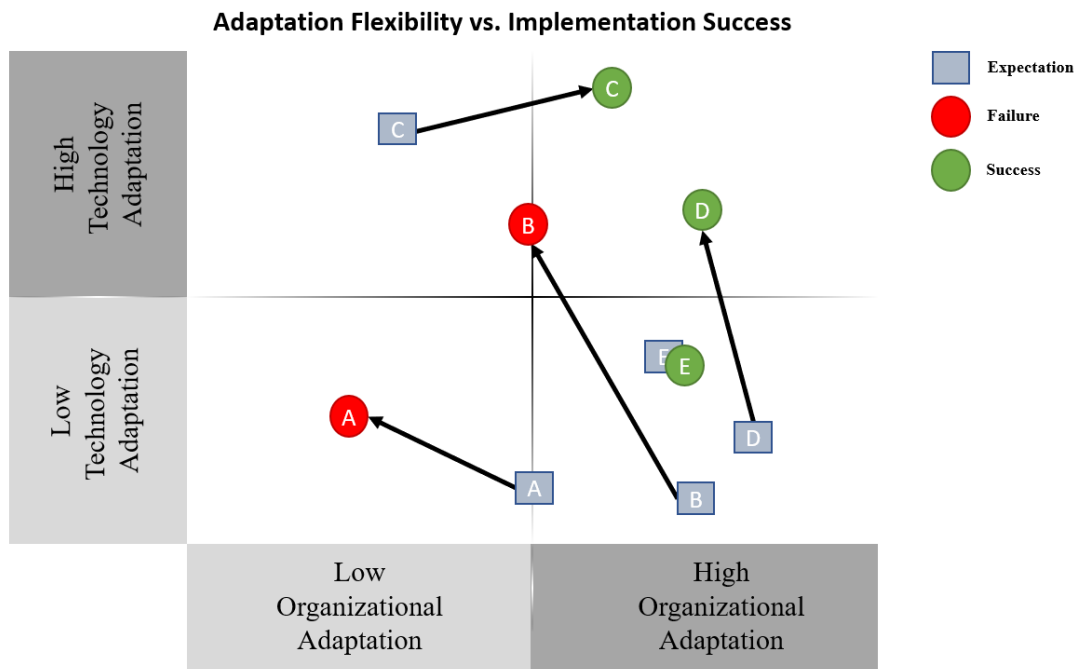
of technological adaptation, the adopter was inflexible in having technology changed, despite being flexible towards organizational adaptation. However, this implementation was effective and there was substantial performance enhancement in the adopter's operations. The success of the implementation was due to the managerial action of forcing the use of the technology and including it as a performance criterion of the evaluation system, as described by Leonard-Barton (1988a). The non-use of the technology led to internal sanctions and disciplinary consequences, thus, enforcing the use of the technology in daily operations.

The results of the case study analysis demonstrate that in some cases, the implementation process can still be successful despite having exclusively organizational adaptation, without technological adaptation (i.e., using a standard technology implementation approach). The success of these implications is due to the inflexibility of the organization management in adapting the operational processes for performance enhancement, combined with the solid management support of the technology (Basoglu et al., 2007; Choi & Moon, 2013). Without a firm support of the technology, an inflexibility to adapt the technology to the operational processes will not be a successful implementation process, as case study A demonstrates. In case study A, the adopter was inflexible towards any technology adaptation. However, the project management team did not support the technology publicly in the organization nor enforce any communication actions to promote its usage. Hence, the implementation process failed not only because the compatibility between technology and operational processes was very limited but also because the project management team did not support the use of the technology nor enforce its use.

Nevertheless, Leonard-Barton (1988a) conclusions are corroborated by the majority of the study cases (four out of five) – if there is flexibility for mutual adaptation of technology and operational processes, there is evidence of the success of the implementation process (case studies C and D).

Case study B shows that a rollout to a new department of a previously implemented technology within the same organization, can lead to the adopter believing that technology adaptation is not required. Thus, although it is likely that there is an effective implementation, this approach can lead to an effective implementation without performance enhancement, because the new department may have operational

specifications that differ from the previous department. Therefore, the achievement of technological and operational compatibility is not guaranteed in the new department just because it was achieved in the previous department implementation.



**Figure 20 - Adaptation Flexibility vs. Implementation Success**

Figure 20 compares the expected degree of adaptation of each of the case studies with the achieved degree of adaptation and the success or failure of the implementation process.

Case study E stands out as having almost the same degree of technological and organizational adaptation as it was expected in the beginning of the implementation process – culminating in an effective implementation with performance enhancement.

Case studies C and D lead to an interesting implication: both implementation processes have successful outcomes, despite having a degree of adaptation that differs from the expected. Also, in both cases, there was a more extensive adaptation of one dimension than it was expected. In case study C, the degree of organizational adaptation was increased, in response to the identified misalignments; whilst in case study D, the degree of technological adaptation was higher than expected, also in response to the misalignments identified throughout the implementation process. Hence, corroborating Leonard-Barton (1988a) second implication that misalignments can be corrected by



mostly reinventing the technology, or mostly altering the organizational environment or equally effective combinations of both (Leonard-Barton, 1988a). Both adopter C and adopter D dealt with the misalignments identified during the implementation process with adaptation of the technology and/or the operational processes. Thus, making use of this flexibility between the organization and the CRM technology contributed to implementation successful outcome.

Case study B implementation process resulted in further technology adaptation and less operational processes adaptation than expected. This implementation was effective, due to the flexibility demonstrated towards technological adaptation. However, it did not improve the performance of the organization. Moreover, out of the five case studies, three had positive outcomes and these three outcomes are placed on the high organizational adaptation quadrants. This leads to the conclusion that organizational adaptation flexibility seems to positively correlate to the performance enhancement achieved with the technology implementation. This is particularly corroborated by the outcome of the implementation processes of adopter C, which culminated in performance enhancement, and where the misalignments were corrected recurring to a superior level of organizational flexibility than expected. Case study A also demonstrates that a lesser level of organizational flexibility led to a failed implementation, thus corroborating the impact of organizational flexibility in the implementation outcome and in the performance enhancement.

These implications are framed by the implementations contexts and subject to several factors that weigh in the implementation process outcome, such as the adopter's set of technological skills, previous level of systematic organization of the operational processes, amongst others. Even though, this analysis seems to point to the conclusion that adaptation flexibility between the organization and the CRM technology contributes to implementation effectiveness and performance enhancement, thus, to a successful outcome.

## **ii. Managerial Strategies**

The analysis of the case studies in this work allowed for the corroboration of the implications presented in the literature review: if there is flexibility in the

implementation process – for technological adaptation, organizational adaptation or both - managerial strategies can make use of such available flexibility to contribute to the implementation success. In section 2.2.i – Managing Implementation, several common strategies used in technology implementation processes were presented and this work was able to corroborate the following implications.

Managers pursue the understanding of how are users influenced, particularly the factors that affect users' perceptions and motivations (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton & Deschamps, 1988), because, if managers can positively influence organizational members perceptions, the assimilation of the technology throughout the organization will be positively influenced.

One of the most successful managerial strategies adopted in several of the case studies (C,D,E), was key user involvement in the technology implementation process (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). By involving organizational members, rather than only the project management team, it was possible to get organizational members' support to use the technology, because they more easily realized its potential benefits (Leonard-Barton, 1987). This strategy also led to a highly adjusted technology to fit with the operational setting (Leonard-Barton & Sinha, 1993), which contributed to user satisfaction and effective use of the technology (Leonard-Barton, 1988b; Leonard-Barton & Sinha, 1993).

Another strategy whose impact was corroborated, in this case by case study D, was the managerial support for the use of the technology (Leonard-Barton & Deschamps, 1988). More specifically, the use of informal organizational support, through the nomination of a sponsor, proved effective in creating a positive perception about the technology and in speeding assimilation. The sponsor proved to be an effective knowledge transmitter, making organizational members more prone to use the technology (Leonard-Barton, 1987);

Through every case study, the quality and quantity of communication proved to have importantly influenced the way the technology was perceived by the organizational members (Leonard-Barton, 1987). The case studies where the project management team adequately communicated the benefits of implementation, were linked to a more positive technology perception and to the success of the implementation process (Hsiao-Lan et al., 2005; Leonard-Barton, 1987). Thus, to

explore the benefits of mutual adaptation managers must change their management approach from reactive to proactive (Leonard-Barton & Sinha, 1993).

## **5. Conclusion**

### **5.1 Main results and contribution of the study**

This dissertation was motivated by the importance of analyzing implementations of CRM technologies within organizations, culminating in the effective routinization and assimilation of the technologies, to fully explore the potential benefits of the technology. The focus of the research was on the implementation process, using a mutual adaptation perspective between the technology and the adopter (Leonard-Barton, 1988a). The main goal of the thesis was to improve the current understanding about the dynamics and influences of CRM technology implementations, and the dynamics and influences that take place during mutual adaptation process.

To achieve this goal, the research was divided in two parts. In a first part, a comprehensive literature review was conducted to establish the current knowledge base about the topic. In the second part a multiple case study with 5 cases of implementations of a CRM technology was conducted, framed by the results of the literature review. The case study analyses included schemes of identified misalignments and adaptation cycles, and the use of the available adaptation flexibility by managers to lead the mutual adaptation process into an effective implementation with performance enhancement.

This work results in the confirmation of the application of literature constructs to the implementation process of CRM technologies, thus, hoping to contribute to the technology management literature and provide some insights for implementation practitioners.

The implementation of standard technologies leads to a poor organizational fit, frequently culminating in failed implementation processes.

Misalignments can be overcome by technology adaptation, organizational adaptation, or effective combinations of both. If there is mutual flexibility of adaptation of both technology and operational processes, there is evidence that the implementation process is more prone to be effective and with performance enhancement.

Organizational adaptation flexibility seems to be positively correlated to performance enhancement achievement in the implementation.

Implementation processes can be successful despite having exclusively organizational adaptation, without technological adaptation (i.e., using a standard

technology implementation approach), if a solid management support of the technology is ensured.

In case of a technology rollout, from one organizational department to another, the adopter is prone to believing that technology adaptation is not required. Thus, the achievement of technological and operational compatibility is not guaranteed in the new department just because it was achieved in the previous department implementation.

Managerial strategies can make use of the available flexibility to contribute to the implementation success.

If managers can positively influence the organizational members' perception of the technology, the assimilation of the technology throughout the organization will indirectly be positively influenced.

Key user involvement in the technology implementation process leads to a better fit between the technology and the operational setting, and contributes to user satisfaction and effective use of the technology.

Informal organizational support (sponsorship) proved efficiency in creating a positive perception of the technology and in speeding assimilation.

The quality and quantity of communication proved to positively influence the technology perception and the success of the implementation process.

## **5.2 Limitations of the study**

This dissertation has limitations, which are described below and are important to frame the value of the contributions. The results of the case studies were based on retrospective data concerning what had occurred since the beginning of the implementations until the date of the interview. During the interview process, several interviewees had difficulties remembering how the misalignments were discovered and how the adaptation cycles unraveled. These are common limitations of retrospective studies; thus, future research could enhance the findings of this work by conducting longitudinal research in similar implementation projects. Nevertheless, addressing this limitation was one of the reasons why three profiles were interviewed per case study, to ensure complementary information.

### **5.3 Paths for future research**

Several directions for future research have been identified for following up this work. In general, future research is needed to test and expand the findings of this research in other contexts of implementation, namely for other implementations of CRM technologies in a vaster sample of business areas and organizational sizes.

On the other hand, due to the implications of case study E not being directly in line with the literature, further research is required to analyze the impact of forced use of the technology in the implementation outcome, and the contrasting influence of forced use of the technology over the benefits of mutual adaption.

## 6. References

- Al-Ajlam, M. A. (2006). Critical success factors in customer relationship management (CRM) implementation: An empirical study and proposed generic model of the best practice: University of Bradford.
- Alin, P., Maunula, A. O., Taylor, J. E., & Smeds, R. (2013). Aligning Misaligned Systemic Innovations: Probing Inter-Firm Effects Development in Project Networks. *Project Management Journal*, 44(1), 77-93. doi:10.1002/pmj.21316
- Almotairi, M. A. T. (2010). Evaluation of the implementation of CRM in developing countries: Brunel University.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit : how practices vary as they diffuse (Vol. 35, pp. 67).
- Basoglu, N., Daim, T., & Kerimoglu, O. (2007). Organizational adoption of enterprise resource planning systems: A conceptual framework. *Journal of High Technology Management Research*, 18, 73-97. doi:10.1016/j.hitech.2007.03.005
- Choi, J. N., & Moon, W. J. (2013). Multiple Forms of Innovation Implementation: The Role of Innovation, Individuals, and the Implementation Context. *Organizational Dynamics*, 42(4), 290-297. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.007>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.5465/amr.1989.4308385
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28, 153-167. doi:10.1016/j.emj.2009.04.010
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68-78. doi:10.1057/dbm.2008.5

- Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82, 581-629.
- Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 358-390. doi:10.1016/j.jengtecman.2012.03.007
- Hellström, D., Johnsson, C., & Norrman, A. (2011). Risk and gain sharing challenges in interorganisational implementation of RFID technology. *International journal of procurement management*, 4(5), 513-534.
- Hsiao-Lan, W., Wang, E. T. G., & Pei-Hung, J. (2005). Understanding misalignment and cascading change of ERP implementation: a stage view of process analysis. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 324-334. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000547
- Kim, S. H., & Mukhopadhyay, T. (2011). Determining Optimal CRM Implementation Strategies, 624.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation, 1055.
- Leonard-Barton, D. (1987). Implementing Structured Software Methodologies: A Case of Innovation in Process Technology, 6.
- Leonard-Barton, D. (1988a). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Research Policy*, 17(5), 251-267. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(88\)90006-6](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(88)90006-6)
- Leonard-Barton, D. (1988b). Implementation Characteristics of Organizational Innovations: Limits and Opportunities for Management Strategies. *Communication Research*, 15(5), 603-631.
- Leonard-Barton, D., & Deschamps, I. (1988). Managerial Influence In The Implementation Of New Technology. *Management Science*, 34(10), 1252.



- Leonard-Barton, D., & Sinha, D. K. (1993). Developer-User Interaction And User Satisfaction In Internal Technology Transfer. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1125-1139.
- Linton, J. D. (2002). Implementation research: state of the art and future directions. *Technovation*, 22, 65-79. doi:10.1016/S0166-4972(01)00075-X
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th Edition ed.): Free Press.
- Saldana, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* SAGE Publications.
- Steel, M., Dubelaar, C., & Ewing, M. T. (2013). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, 42, 1328-1344. doi:10.1016/j.indmarman.2012.08.009
- Trott, P., Cordey-Hayes, M., & Seaton, R. A. F. (1995). Inward technology transfer as an interactive process, 25.
- Voss, C. T., Nikos; Frohlich: Mark (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219. doi:doi:10.1108/01443570210414329
- Wu, J.-H., Shin, S.-S., & Heng, M. S. H. (2007). A methodology for ERP misfit analysis. *Information & Management*, 44, 666-680. doi:10.1016/j.im.2007.09.001
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, USA: SAGE Publications, Inc.

## **7. Appendix**

## **7.1 Appendix A - Protocol Used in the Case Research (*in Portuguese*)**

Protocolo dos Estudos de Caso

Ana Filipa Moutinho Oliveira, FEP

### **Introdução ao estudo de caso e propósito do protocolo**

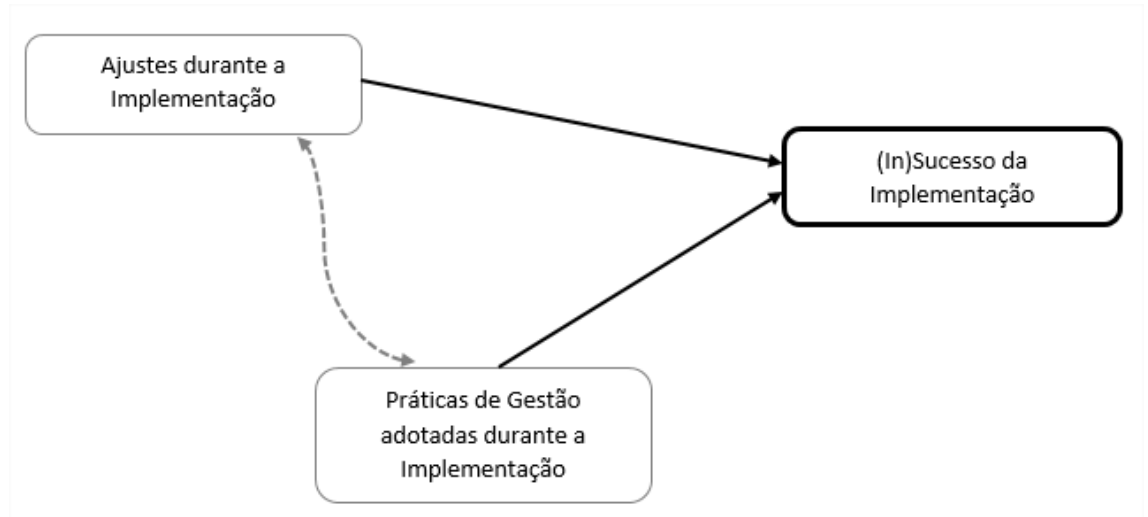
Este estudo de caso insere-se num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de Customer Relationship Management (CRM) através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Na última década, a utilização por parte de organizações de tecnologias que suportam a metodologia de CRM tem crescido exponencialmente, como ferramenta para melhorar a performance organizacional em termos de manutenção da relação com o cliente e aumento da taxa de retenção.

Para que essas tecnologias cheguem a contribuir para o aumento da qualidade do serviço prestado, é essencial que a sua implementação seja bem gerida. Durante a implementação, poderão surgir necessidades de realizar ajustes mútuos entre as funcionalidades que a tecnologia oferece e os processos organizacionais que essas funcionalidades irão suportar. Por exemplo: poderá ser necessário desenvolver de forma customizada uma funcionalidade em particular que a tecnologia não ofereça “out-of-the-box”; por outro lado, poderá ser mais simples e menos dispendioso alterar um procedimento organizacional de forma a que seja realizado tal como tecnologia propõe, do que alterar o core da tecnologia para obedecer às regras organizacionais existentes.

Com esta perspetiva, neste estudo, pretende-se encontrar relações entre os ajustes que tenham ocorrido durante a implementação da tecnologia e o sucesso dessa implementação, e o papel moderador que as práticas de gestão tiveram nas relações entre os ajustes e o sucesso da implementação.

A Figure 21 ilustra graficamente a ferramenta conceptual que estabelece as relações de influência e moderação que se procura confirmar com este estudo.



**Figure 21 - Ferramenta Conceptual**

Os estudos de caso sobre projetos de implementação de CRM enquadram-se temporalmente entre 2013 e 2016, tendo sido implementados em organizações de média dimensão, por uma empresa especializada em serviços de implementação de tecnologia CRM.

Previsão do número de estudos de caso: 5

Este protocolo serve de guião para a condução da investigação dos estudos de caso visados. Podem aqui ser encontradas informações sobre os procedimentos que são esperados utilizar-se para a recolha dos dados, as questões principais que se pretendem ver respondidas com as entrevistas e a estrutura base do relatório resultante de cada estudo de caso.

## **Procedimentos de recolha de dados**

### **Perfis entrevistados**

- Coordenador de Projeto – coordenador/gestor da implementação do projeto, responsável pela adaptação da tecnologia e pelo controlo da execução e resultado da implementação;
- Consultor Técnico – consultor responsável por assegurar a configuração e customização da tecnologia de acordo com os requisitos da organização adotante;
- Consultor Funcional – consultor responsável por estabelecer o elo de ligação entre a organização adotante e o desenvolvimento da tecnologia, sendo responsável pelo levantamento inicial e intermédio de requisitos do adotante durante o processo de implementação.

Previsão do número de entrevistas total: 14

Previsão do número de entrevistas a coordenadores de projeto: 5

Previsão do número de entrevistas a consultores técnicos: 4

Previsão do número de entrevistas a consultores funcionais: 5

Previsão da duração de cada entrevista: 20 minutos.

### **Plano de recolha de dados**

É esperado que a maior parte dos dados recolhidos seja proveniente das entrevistas conduzidas com base nas questões seguidamente apresentadas. É importante que sejam executadas entrevistas a vários intervenientes no mesmo projeto de implementação para garantir a validade científica dos dados recolhidos. É igualmente importante garantir que para cada estudo de caso são entrevistados diferentes perfis, de forma a identificar se existe coerência ou disparidades nas perceções do resultado da implementação. As entrevistas serão conduzidas por um investigador e serão gravadas sempre que possível, o que garante maior qualidade dos resultados da análise posterior ao estudo de caso.

Qualquer documentação utilizada para documentar a implementação que possa ser dispensada é uma importante fonte de confirmação e complementação dos dados recolhidos durante as entrevistas. Neste sentido, serão analisados, na medida em que estejam disponíveis, propostas de negócio, documentos de sistematização de levantamento de requisitos, documentos de descrição funcional de processos, contratos de suporte, dados de registros de tempos e dados de utilização do sistema.

### **Preparação das visitas/entrevistas**

As entrevistas aos profissionais estão sujeitas à disponibilidade dos entrevistados. Os entrevistados deverão ser informados antecipadamente sobre o propósito da entrevista, que só decorrerá com seu consentimento. Um termo de consentimento, que garante que os entrevistados têm toda a informação sobre a sua participação no estudo e que nele participam de forma voluntária, é incluído em anexo.

Antes da entrevista, será dado um enquadramento do projeto aos entrevistados. Uma vez que a entrevista se focará em acontecimentos já passados o enquadramento deverá ser feito com a antecipação necessária para os entrevistados se prepararem para a entrevista.

Cada entrevista terá uma introdução geral ao projeto, algumas questões gerais sobre o funcionamento da tecnologia, sobre o seu processo de adequação aos requisitos da organização adotante, sobre desalinhamentos entre a tecnologia e a organização adotante e consequente processo de alinhamento. E, por fim, questões específicas sobre o papel do entrevistado neste processo e a sua perspetiva sobre o grau de sucesso da adoção da tecnologia de CRM.

Será pedido antecipadamente acesso à documentação e aos sistemas de informação utilizados no rastreio, sempre que tais possam ser consultados.

## **7.2 Appendix B – Informed Consent (*in Portuguese*)**

### **Consentimento para Participação numa Entrevista de Investigação**

Estudo:

#### **CRM Technology Implementation: Mutual Adaptation of Technology and Organization**

No âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, está em desenvolvimento um estudo conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, cujo objetivo consiste na análise do processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante. Pretende-se estudar, em particular, as decisões de gestão tomadas ao longo do projeto de implementação no sentido de favorecer o melhor ajuste entre as tecnologias e as organizações adotantes, enfatizando o papel da flexibilidade de adaptação como contributo para um melhor ajuste. Serão consideradas como casos de estudo implementações de Microsoft Dynamics CRM. Os resultados deste estudo serão incluídos numa tese no âmbito do referido Programa de Mestrado, de título CRM Technology Implementation: Mutual Adaptation of Technology and Organization.

Por ser fundamental recolher as perspetivas dos vários intervenientes no processo de implementação, convidámo-lo(a) a participar neste estudo. Antes de decidir ou não participar pedimos-lhe que leia atentamente as informações seguintes e esclareça qualquer assunto sobre o qual tenha dúvidas.

Esta entrevista é voluntária, pelo que tem o direito de não responder a qualquer questão e terminar a entrevista em qualquer momento por qualquer razão.

A entrevista não comporta compensações monetárias, financeiras ou outras de natureza material.

A informação recolhida é confidencial. A sua identidade não será revelada em quaisquer relatórios ou publicações resultantes deste estudo. Não será usado o seu nome ou qualquer outra referência em concreto à sua pessoa.

A entrevista terá de ser gravada em formato digital de forma a poder ser referenciada no processo em estudo. A sua permissão para gravar poderá ser revogada em qualquer momento.

Caso se verifique o abandono desta investigação os dados recolhidos serão eliminados no prazo de um mês após a comunicação ao entrevistado(a).

O projeto de estudo estará concluído até julho de 2017. Todas as gravações da entrevista serão armazenadas num espaço de trabalho pessoal, protegido, até um ano após essa data. As gravações serão então destruídas.

---

☐ Compreendi os procedimentos descritos acima. As minhas dúvidas foram esclarecidas de modo satisfatório, e concordo em participar neste estudo. Recebi uma cópia deste formulário.

☐ Dou permissão para esta entrevista ser gravada em formato digital.

☐ Dou permissão para que a informação recolhida seja publicada para fins científicos, sem qualquer referência à identidade do entrevistado.

Nome:

Assinatura\_\_\_\_\_ Data\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Investigador\_\_\_\_\_ Data\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Para quaisquer dúvidas ou questões sobre o estado do estudo, em qualquer momento, é favor contactar:

Filipa Moutinho Oliveira

[110401155@fep.up.pt](mailto:110401155@fep.up.pt)

Tlm: +351 917 190 557



### **7.3 Appendix C – Interview Guides (*in Portuguese*)**

#### **Guião de entrevista – Equipa de coordenação**

Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da adaptação mútua entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista é a mais exaustiva, uma vez que o estudo se centra na gestão da implementação e este é o perfil que gere a implementação, possuindo mais informação a fornecer para o estudo.

O início desta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. No resto da entrevista procurar-se-á também abordar algumas questões sobre a gestão da implementação, para recolher maior detalhe sobre a atividade da equipa de coordenação, para além da gestão dos desalinhamentos.

1. Quem era o cliente e como o caracterizaria?
2. Qual foi a origem da oportunidade?
3. Como se despoletou o projeto de implementação?
4. Quando se iniciou o processo de implementação?
5. Quando terminou o processo de implementação?

Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se

prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de performance (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia)

6. Que estrutura já existia para assegurar a retenção da carteira de clientes e a comunicação com os mesmos?
7. Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?
8. Que departamentos (vendas, serviço, marketing) foram incluídos na implementação? Como foram introduzidos? Que precauções foram tomadas? Porquê? Aconteceu simultaneamente com todos os departamentos? Aconteceu da mesma forma com todos os departamentos?
9. Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais que já existiam? Que alteração? Porquê? Como o fizeram? A alteração afetou igualmente os procedimentos da organização?
10. As alterações / adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio core da organização ou em departamentos cujo papel é mais periférico?
11. Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados (operacionais) destas alterações/adaptações? Qual o resultado?

Desalinhamentos técnicos: desalinhamento entre as capacidades / conhecimentos e/ou tarefas existentes nas organizações e as capacidades / conhecimentos e/ou tarefas necessárias para utilização da tecnologia.

12. Que capacidades / conhecimentos e tarefas são necessários em cada organização para utilizar a tecnologia? Como é esperado que estejam distribuídas?
13. Quais as que já existiam antes da tecnologia começar a ser implementado? Onde? Como eram distribuídas?
14. Que novos ou alterações nas tarefas / nos conhecimentos / nas capacidades / nos papéis dos profissionais foram introduzidos? Porquê? Quem o fez? Como

o fizeram? Estes ajustes foram sentidos em todos os departamentos envolvidos na implementação?

15. Que alterações ou adaptações fizeram na tecnologia para se adequar melhor à realidade profissional existente na organização? Foi igual para todas os departamentos?
16. Sentiram ou chegou até vós informação de alguma dificuldade por parte dos profissionais envolvidos em realizar as suas tarefas utilização da tecnologia? E em entender o objetivo de implementação da mesma? E dificuldades em entender o desenho do processo de implementação?
17. Houve alguma parte ou informação do procedimento que não estivesse inicialmente incluída e tenha sido incluída mais tarde? Qual?
18. As alterações / adaptações ocorreram em atividades / tarefas / capacidades / conhecimentos centrais ou periféricos para os processos organizacionais?
19. Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados (operacionais) destas alterações / adaptações? Qual o resultado?

Outras preocupações e práticas da gestão:

20. O que mais realizaram em relação à gestão da implementação?
  - a. Como executaram?
  - b. Quem executou?
  - c. Quando?
  - d. Porquê?
  - e. Para quê?
  - f. Para quem?
  - g. Foi planeado?
21. Há algum tipo de seguimento sistemático do impacto da implementação nas organizações?
22. Que formas de avaliação do sucesso da implementação são utilizadas?

Resultado do programa:

23. Em termos gerais, qual o resultado da implementação? Qual o impacto na performance operacional da organização adotante? A tecnologia está em pleno funcionamento? Está-se a tirar proveito do seu pleno potencial?
24. Que benefícios trouxe a tecnologia?
25. O que não funciona bem no programa? Porquê? O problema foi identificado durante a implementação? Há alguma solução pensada?

### **Guião de entrevista – Consultores Técnicos/Funcionais**

Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação.

Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia)

1. Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?
2. Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais que já existiam? Que alteração? Porquê? Como o fizeram? A alteração afetou igualmente os procedimentos da organização?
3. As alterações / adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio core da organização ou em departamentos cujo papel é mais periférico?
4. Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados (operacionais) destas alterações/adaptações? Qual o resultado?

Desalinhamentos técnicos: desalinhamento entre as capacidades / conhecimentos e/ou tarefas existentes nas organizações e as capacidades / conhecimentos e/ou tarefas necessárias para utilização da tecnologia.

5. Que novas ou alterações nas tarefas / nos conhecimentos / nas capacidades / nos papéis dos profissionais foram introduzidos? Porquê? Quem o fez? Como o fizeram? Estes ajustes foram sentidos em todos os departamentos implementados?
6. Que alterações ou adaptações fizeram na tecnologia para se adequar melhor à realidade profissional existente na organização? Foi igual para todas os departamentos?
7. Sentiram ou chegou até vós informação de alguma dificuldade por parte dos profissionais envolvidos em realizar as suas tarefas utilização da tecnologia? E em entender o objetivo de implementação da mesma? E dificuldades em entender o desenho do processo de implementação?
8. Houve alguma parte ou informação do procedimento que não estivesse inicialmente incluída e tenha sido incluída mais tarde? Qual?
9. As alterações / adaptações ocorreram em atividades / tarefas / capacidades / conhecimentos centrais ou periféricos para os processos organizacionais?
10. Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados (operacionais) destas alterações / adaptações? Qual o resultado?

Resultado do programa:

11. Em termos gerais, qual o resultado da implementação? Qual o impacto na performance operacional da organização adotante? A tecnologia está em pleno funcionamento? Está-se a tirar proveito do seu pleno potencial?
12. Que benefícios trouxe a tecnologia?
13. O que não funciona bem no programa? Porquê? O problema foi identificado durante a implementação? Há alguma solução pensada?

## 7.4 Appendix D – Interview Transcriptions (*in Portuguese*)

### i. Adopter A

Projeto: Adopter A

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Coordenação

Data da Entrevista: 23 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia).*

*Quem era o cliente e como o caracterizaria?*

A Adopter A também era um cliente de NAV, também era um cliente de base instalada é um cliente, também internacional, engraçado, só que numa vertente contrária, não é? É uma empresa portuguesa que tem filiais fora de Portugal, nomeadamente estados unidos e outros países e é uma empresa industrial, é uma empresa em que pronto que ... faz aqueles quadros e outros e depois tem assim ramos de negócio como a hello kitty que não tem nada a haver com o negócio em si o core, mas

tem, mas sim uns ramos especiais. E é uma empresa que cariz industrial e como.... pronto a nível daquilo o que é a organização em si e o ambiente e as pessoas que as compõe, as organizações industriais são muito diferentes das organizações de serviço ou uma empresa de retalho como temos, e eles já tinham uma implementação de NAV e tinham uma cultura, tinham e têm uma cultura muito de vendedores porta a porta quase, e tem uma cultura, acho eu particular nessa vertente das vendas também que depois condicionou muito o projeto em si mas praticamente seria assim que eu caracterizaria o cliente. Uma empresa industrial, com uma visão industrial sobre os processos e bastante rígida.

*E o que é que caracteriza a mentalidade de vendedor porta a porta?*

É o vendedor de porta a porta é o vendedor que tem as suas coisas e que tem os seus objetivos para fazer a venda e que é um.... tem uma visão muito isolada do seu trabalho e da sua organização é isso o que eu chamo de um vendedor porta a porta. Leva as suas coisinhas vai bater as suas portas e faz as suas vendas.

*Qual foi a origem da oportunidade?*

Eu acho que no caso da... da Adopter A a oportunidade foi mais alavancada pela technology supplier. Hum.... a technology supplier já conhecida a Adopter A por projetos que está lá a implementar e acho que a nossa parte de prospeção teve ali a fazer algum trabalho de ...de... prospeção e convencimento e de “namoro”; até para o projeto desta natureza. Acho que ao longo do tempo, ao longo do processo de... de... venda o cliente ficou em si convencido que efetivamente era uma boa ... uma boa... oportunidade, mas não acho que a ideia tenha surgido inicialmente deles.

*Como se despoletou o processo/projeto de implementação?*

Como se despoletou... hum...

*Quando é que começou efetivamente o projeto de implementação, como é que, quais foram os primeiros passos que foram dados nesse sentido?*

A data em si, eu não tenho a certeza se foi em 2013 .... mas foi ...sei que foi algures em março de 2000 e qualquer coisa 13,2014. Não estou certa.



*E ... Quais foram os primeiros passos dados, como se despoletou?*

O objetivo do projeto, e a diretriz sempre foi standard, standard, standard, standard, nada de customizações quando fizemos a estimativa também não era para ter customizações nenhuma a abordagem era mesmo standard da solução e era com essa diretriz que nós começamos a implementação do projeto nessa altura e .... e pronto foi assim, não sei se foi exatamente o melhor olhando para trás, acho que não foi a melhor abordagem, mas condicionou a usabilidade por parte dos utilizadores e inclusive os resultados que têm.

*Não houve sistematização de ... levantamento de requisitos?*

Não houve sistematização, nós tínhamos uma lista de diretrizes que foi efetuado o levantamento por parte do Carlos Alberto em conjunto com o administrador que também é o supprassumo da parte das vendas, o objetivo da implementação do projeto era a área comercial, ok? ... hum.... e ...o ...administrador da Adopter A e o nosso administrador já tinham tido uma ...reuniram ... em que se tinha desenhado ou falado sobre os ... pressupostos do projeto e o que é que se pretendia avançar, na altura nós não tínhamos ninguém dedicado... o Jorge não existia, o Jorge estava a trabalhar com NAV e CRM não havia ninguém que fizesse esse tipo de levantamento e, portanto, foi isso que foi ... foi feito... Hum.... e na altura eu recorde-me que tive um dia de ... eu não lhe posso chamar de sistematização, porque não foi com esse intuito que fomos lá, nem fizemos o detalhe que deveríamos, que geralmente fazemos numa parte de sistematização hum... com solução e com essas coisas todas porque nós já tínhamos uma diretriz muito clara que era keep it standard, não é para fazer nenhum tipo de alterações, e então nós tivemos uma altura, um dia lá com eles ainda me lembro que foi na cozinha que não havia sala para nós e tivemos a alinhar o mais aquelas partes,.... como é que eu ei de dizer... de... de... de... fecho que processo, confirmar que efetivamente eles tinham um email, tinha o numero de telefone e coisas do género do que efetivamente olhar para solução e definir o que faz sentido ou o que não faz sentido e qual é o processo. Portanto eu considero que não tivemos uma sistematização propriamente dita, mas também não posso dizer que não havia um documento que dissesse porque tinha que ser feito porque existia.

*Quando terminou o processo de implementação?*

Hum.... se começarmos em março eu acho que dois meses depois já estava e com muito custo.... Muito custo porque não conseguíamos ter feedback para a parte do cliente, o envolvimento foi muito complicado.

*Que estrutura é que existia previamente para segurarem a retenção de clientes e a comunicação com os mesmos na Adopter A?*

Nenhuma, ainda me recordo de ...de... eles faziam tudo por email e depois tinham umas bases de dados em Excel que .... a....a. que cada comercial tinha a sua atenção, cada vendedor tinha a sua e depois alguns até tinham uns dos outros com informação diferente e que faziam comunicações diferentes porque continham empresas diferentes também e representavam produtos diferentes as vezes o próprio cliente tinha dois vendedores associados que lhe vendiam dois produtos diferentes, ok... e era assim o processo deles.

*Como estava pensava inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Inicialmente, a metodologia é sempre a mesma, nós não mudamos ...nós temos uma metodologia de implementação que é o sure step e que portanto seguimos essa metodologia tendo em conta a especificidade e a complexidade do cliente, neste caso em particular uma vez que era uma abordagem standard não podemos dizer que tivemos uma grande fase de customização, de adaptação de solução porque na prática não tivemos, foram ajustes pontuais e se calhar a nível de desenho de formulários de por aquilo mais imediato do que efetivamente suportar os processos, porque os processos já lá estavam de acordo com o standard.

*Não existiram integrações?*

Não, e esse foi uma das condicionantes.

*Que departamentos foram incluídos e que precauções foram tomadas para garantir a transição dos departamentos incluídos para a tecnologia?*

Olha, nós falamos praticamente com o departamento de vendas única e exclusivamente, inclusive uma moça dos estados unidos a falar connosco também fazia parte de vendas lá, alias por aquilo que ela nos explicou ela fazia tudo, era one man show que fazia lá, mas ela veio cá falar connosco e depois também tivemos a falar um bocadinho sobre o marketing também o marketing era um.....tipo de UK que fazia o marketing para a organização e também tínhamos o responsável comercial do UK, mas se queres que te diga durante a implementação do projeto que demorou pouco tempo estas pessoas todas mudaram e nós de repente ficamos sem interlocutor na área do marketing e .. e.... mesmo da área de vendas também deixamos de ter essa resposta não conseguimos perceber e depois percebemos mais tarde que a pessoa estava em transição de funções e, portanto, não estaria a acompanhar esse projeto.

*Chegaram a fazer alguma alteração a estrutura da tecnologia para esta se adaptar aos processos?*

hum, não, não ... a implementação foi mesmo standard, não posso dizer que mudar o campo do email da coluna da esquerda para a coluna da direita possa ser um ajuste.

*Os processos suportados pela tecnologia enquadravam-se em departamentos centrais para o negócio da Adopter A ou periféricos?*

Centrais, era o departamento de vendas, diria que é central.

*Considerando as capacidades necessárias para uma organização utilizar esta tecnologia Dynamics CRM a Adopter A possuía essas capacidades desenvolveu ao longo do projeto ou não conseguiu?*

Não, de todo a Adopter A é claramente uma daquelas organizações que não tinha nem tem na minha opinião a maturidade para ter uma solução deste gênero, não tem desde a parte operacional desde a parte da administração e por muito que... nós possamos batalhar nesse sentido quando este, esta vertente ou este requisito não existe.... são muito poucos os projetos que no final da implementação se possam ser considerados com sucesso quando esta vertente não existe a partida e na Adopter A não existe.

*Quais eram as capacidades que eram necessárias para que eles conseguissem adotar a tecnologia?*

Claramente mindset e liderança que não existia.

*Qual era o mindset da Adopter A neste projeto?*

O mindset da Adopter A é tu tens, um administrador que é centralizador e, portanto, uma ferramenta de colaboração quando existe um mindset nesse sentido não está enquadrada com essa forma de pensar, o objetivo é colaborar não é centralizar e esconder. Também tinhas uma panóplia de processos e formas de fazer a mesma coisa cada um ... formas completamente diferentes... um vendedor afazia a sua o outro vendedor fazia a sua... um fazia por Excel outro fazia por Word, todas as possíveis maneiras eram efetuadas e eram aceites também pela parte de liderança, por bem que não havia estrutura de processos não havia regras para fazer esses processos, fazer esse reporting o que era importante para um era....eu podia dizer eu tenho 10 oportunidades e o colega dizia que tinha 1M € de oportunidades ou seja a forma como tratavam o mesmo processo não era coerente entre eles mas era aceite e era normal para as pessoas que chefiavam esses colaboradores.. e, portanto... eu produzo output em função daquilo o que é aceite pela minha liderança. Se a minha liderança aceita que eu faça de determinada forma, eu vou continuar a fazer e acho que estou a fazer bem... e nesse sentido quando tens este mindset de que tudo é possível, tudo é aceite... .se tu não queres partilhar a informação não partilhas se o....se tens um foco diferente daquilo o que é a organização está bem também é difícil. E no caso da Adopter A tinhas claramente uma liderança ausente, nunca tiveste uma liderança presente, nunca, tinhas uma equipa constantemente uma mutação, hoje era um, amanhã era outro, tinhas diretrizes nenhuma podia ser tudo e qualquer coisa e tinhas um mindset que não tem nada a haver, se o teu foco é internamente, a minha organização, os meus dados como é que eu escondo como é que eu faço. Ferramentas deste género normalmente não são bem-sucedidas neste tipo de organização, porque tu tens primeiro que mudar o mindset de toda a organização para que isso aconteça. E tu para mudares o mindset precisas de uma liderança por trás porque tu como implementador não vais dizer, tu agora vais.... mudar a sua maneira de pensar e vai pensar que o objetivo é partilhar com os colegas porque isso lhe vai trazer mais valia e vai estruturar o seu trabalho e vai perder menos

tempo a fazer o relatório de vendas. Mas se não tiver alguém da própria organização a dizer que sim e é assim que se vai fazer não adianta de muito, eu não mando na casa do cliente.

*Que novas tarefas foram introduzidas nos papéis profissionais para utilizar a tecnologia?*

Eu diria que o processo inicial de suporte da área de prospecção foi aquele que foi mais significativo e quando chegamos a Adopter A ninguém tratava de prospects, ninguém sabia onde estavam as oportunidades, mais uma vez estavam na cabeça das pessoas se é que estavam, porque elas também partilhavam com as suas próprias chefias aquilo o que achavam que deviam de partilhar, porque não partilhavam tudo também, porque os clientes eram deles porque os prospects eram deles, porque os mercados eram deles, não eram da Adopter A eram deles e portanto ... passar a suportar esse ..esse processo foi efetivamente a grande alteração que esta solução pretendia suportar.

*Sentiram ou chegou até vós a informação de alguma dificuldade de parte dos profissionais envolvidos a realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

Sim, Sim. havia um utilizador que tinha mesmo dificuldade em utilizar, não era o CRM em si, mas "computer friendly" não era muito.... muito versado em tecnologia, computadores como se diz vulgarmente. Mas mesmo no uso, nós sentimos grande resistência por parte dos utilizadores não fundamentada como a dizer, ah isto é muito difícil ou isto não dá porque o processo em si não tiver suportado, não era nesse caso mas era uma resistência de um uso porque efetivamente a empresa tinha um mindset, tinha e tem um mindset ... as minhas coisas, os meus clientes, a minha carteira e portanto de repente colocarmos uma solução em que se partilha as coisas, em que se partilha os dados dados dos clientes, que se partilha até as oportunidades de negócio a resistência em si foi muito grande. Não no sentido de dificuldade de usar, mas dificuldade em adotar de uma forma emocional, motivacional.

*E em entender o objetivo da implementação, os utilizadores percebiam qual era o objetivo? Foi-lhes comunicado corretamente?*

Não, acho que isso nunca foi feito e internamente a Adopter A, e mais uma vez liderança ausente, envolvente nenhum, alterações de ..dos key users que aconteceram logo no início e o change management não foi feito de todo e portanto nós depois deparamo-nos no terreno a implementar uma solução que ninguém sabia muito bem para que é que era que também não sabia qual era os objetivos que a própria Adopter A pretendia alcançar com a solução do género e fomos confrontados até com utilizadores que disseram que a mim disseram-me para trabalhar no CRM mas eu nem sei muito bem o que é que é, ou seja zero e por muito que nós alertemos durante as implementações que isto é vital em qualquer projeto change management tem que ser feito, mas em projetos desta natureza é absolutamente obrigatório. Se não o fizermos vai correr mal de certeza, podemos depois recuperar mais a frente ou não mas vai correr mal, vai ter um impacto sempre negativo e nós temos que envolver as pessoas desde o início e ... e transmitir qual é o objetivo e onde se quer chegar com aquilo. Se não o fizermos as pessoas não sabem, não percebem e não é culpa deles de não saberem, é culpa da organização de não lhes ter transmitido afinal onde quer chegar e no caso da Adopter A isto foi um caso claro de que ...do ... de algo... que poderia ter sido evitado, o projeto era mis simples possível, num havia grande complexidade técnica os processos que iam suportar eram processos que não eram suportados em lado nenhum, não havia aquela tendência para comparar com isto ou com aquilo e tinha tudo a partida em si para ser um projeto simples para correr bem, agora quando tu tens a vertente humana que não funciona, uma liderança ausente, uma mudança de equipas constantes, tens uma comunicação inexistente, seja que tipo de tecnologia estejas a implementar, quando isto não é feito as coisas depois no terreno não funcionam e no caso da Adopter A foi exatamente o que aconteceu, portanto nós efetivamente tivemos muita dificuldade não na parte de mexer, a não ser aquele utilizador que não era user friendly do computador mas .... mas acho que isso até com o tempo se poderia ultrapassar, mas tudo o resto, tipo porque é que estou a usar isto, ninguém me disse nada, não sei porque estou a fazer...

### *E dificuldades em entender o desenho do fluxo de processos?*

Da parte dos utilizadores eu nem entendi o que estavam ali a fazer fará o desenho, o desenho era inexistente era completamente standard. eles olharem para a ficha do cliente e tinha lá o nome e a morada e ... mais os campos standard que nós pusemos lá e

o que for.... a dificuldade não era essa, não era entender se aquilo era o nome ou o nome de outra coisa qualquer, era entender para que é que eu estou a fazer isto....

*Houve alguma parte ou informação do procedimento que não estivesse incluído inicialmente que tenha sido incluída mais tarde?*

Não.

*Como caracterizaria a estratégia de gestão da implementação?*

Não houve estratégia, a questão é que não houve, uma organização quando quer implementar este tipo de soluções tem que pensar sobre o assunto, tem que pensar sobre o que é que se pretende implementar, quais são os objetivos, o que quer tirar disso e tem ..tem que fazer este tipo de gestão interna, há sistemas que podem levar isso de uma forma mais taxativa e que se calhar não tenhas que fazer tanta gestão humana mas a outras que precisam e este é claramente um deles e eu considero que não houve estratégia nenhuma

*Foi efetuada um planeamento?*

Foi.

*E de quem é que veio o planeamento?*

O planeamento foi efetuado pela technology supplier e o planeamento foi, nós estipulamos na altura ... estipulamos... o projeto era standard nós tínhamos proposto acho eu... que um mês ou um mês e meio para implementação, mas depois até tivemos que ajustar em função que eles não conseguiam dar exposta e depois tivemos aquelas mudanças todas dos key users a meio que as paginas tantas nem sabíamos a quem e com quem íamos fazer as sessões, se fazíamos, como fazíamos.

*No espaço de um mês e meio, dois meses conseguiram ter essas alterações todas?*

Sim, que, entretanto, tivemos uma alteração da equipa de vendas, não é? O nosso diretor de vendas que era um dos nosso key users desapareceu, nós deixamos de fazer as validações... por exemplo o protótipo, no fundo era a apresentação de uma coisa

standard. Mas a pessoa que fez o desenho connosco não foi a pessoa que fez o protótipo connosco, foi uma pessoa diferente.

*Houve algum tipo de seguimento sistemático do impacto da utilização na Adopter A?*

Não, não acho que isso tenha sido feito.

*E foi utilizada alguma forma de avaliação?*

Dos resultados?

*Sim.*

Não, mas do lado deles ou do nosso lado?

*Do vosso lado.*

Nós sim, nós chegamos a conclusão que com as dificuldades que tivemos logo no início nós arrancamos, mas arrancamos com um conjunto de utilizadores limitados depois de uma semana depois fomos lá fazer mais não sei o que com mais um utilizador. E chegamos a conclusão que eles não tinham feito nada, os outros que lá tinham feito, entretanto passando para aí 15 dias fomos lá espreitar e nada, zero e, entretanto, mais tarde recorde-me que houve uma conversa não sei se foi com o Carlos Alberto e o administrador ou se já foi com o Jorge em que se falou sobre o projeto e claramente a pessoa do lado de lá, pronto... não valorizou diz que não funciona e não vale a pena.

*Em termos gerais como classificaria o resultado da implementação?*

Um insucesso, claro.

*Considera que teve algum impacto na performance organizacional do adotante deste projeto?*

Durante aquele tempo em que estivemos a tentar implementar, acho que teve impacto até negativo no caso deles, porque de repente tiveram ... havia pessoas que faziam no CRM, os relatórios em World e que depois ainda faziam mais qualquer coisa



porque o diretor o pedia. Estavam a triplicar ou duplicar as ações e, portanto, se eu tenho que fazer num sistema e depois alguém me pede para fazer em World porque não olha para o sistema, então vou deixar de fazer. Vou deixar de fazer no sistema, porque o World tenho que o entregar na mesma, portanto e teve esse impacto até negativo nesse aspeto durante o tempo em que a aplicação estava em uso.

*Considera que está em funcionamento?*

Não, de todo.

*Ou foi descontinuado?*

Foi descontinuado, Não acho que tenha conseguido sequer que tenham implementado alguma coisa nesse sentido, acho que um dos grandes erros no projeto foi uma abordagem standard, naquela casa não é possível ter essa abordagem. Eu percebo qual foi a motivação para isso, quando falei com uma pessoa responsável pelo projeto para dizer que pelo menos os clientes tinham que ser integrados, que não fazia sentido eles estarem a duplicar esse trabalho. Pelo menos isso tínhamos que assegurar para que a coisa se funciona, mas nem isso conseguimos, portanto .... quando as pessoas têm que trabalhar e tem que fazer uma coisa num sistema, outra coisa em outro sistema e se for preciso ainda tem que produzir mais não sei quantos relatórios .... com.... tanta coisa... bom, alguma coisa vai ter que ir e o que cai é geralmente é aquilo o que ninguém controla ou consome e a verdade é que a informação que estava registada no CRM não era consumida por ninguém, não havia nenhuma gestão que consumia aquela informação que consumisse os dashboards que consumisse a informação de gestão, nada era propriamente eles até que se solicitavam a informação alternativa em papel, ou World ou documento pronto, claro eu se fosse utilizador também fazia a mesma coisa. Se tenho que fazer em dois ou três sistemas não vou fazer, o meu tempo é limitado. Vou fazer naquele que é obrigatório para a minha chefia ou para a minha liderança, faço nesse formato.

*Quais considera que são os pilares do insucesso deste ... em termos de tudo... integrações, gestão de projeto... quais são os pilares de insucesso deste projeto?*

Mais uma vez, mindset. Mindset e liderança, todas as questões técnicas, todas as questões operacionais são ajustáveis e adaptáveis se nos conseguirmos garantir isso, mas o contrario não. Eu posso ter um projeto cinco estrelas, a aplicação funcionar super automática, brilhante, super a piscar o que for, mas se eu não tiver mindset e liderança eu não consigo implementar.

*Obrigada.*

Projeto: Adopter A

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Funcional

Data da Entrevista: 3 de março de 2017

*Boa tarde, esta entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia).*

*Consegue enquadrar temporalmente a implementação?*

2012, 2013, por aí.

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Tendo como base, mais uma vez a metodologia Sure Step: o levantamento de requisitos, protótipo, formação de utilizadores e apoio no arranque.

*Foi cumprida esta metodologia... pensada inicialmente?*

Sim, sim.

*Na sistematização de requisitos considera que estiveram envolvidas todas as pessoas com papéis relevantes para as áreas a implementar?*

Hum... Não.

*Consegue detalhar?*

Hum... Acho que não estiveram envolvidas pessoas com poder de decisão e... e... e de gestão, mais... mais efetivo. Hum... Hum... Não estavam envolvidas... Foram envolvidos alguns key users com um conhecimento operacional, mas... Em termos de decisão e... e... e... âmbito do projeto, as pessoas não estiveram envolvidas.

*Quais foram as áreas abrangidas por esta implementação?*

Vendas. Essencialmente vendas.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para esta se adaptar aos processos organizacionais existentes?*

Pequenas customizações, a abordagem deste projeto era muito standard. Ter em consideração os processos já standard da plataforma. Foram feitas algumas customizações pequenas: criação de campos, vistas, por aí... mas nada de mais.

*De quem foi a escolha de... Ou porque é que foi motivada a escolha de usar uma solução out-of-the-box? Não existia realmente a necessidade de adaptar a tecnologia ou...*

Não, foi uma escolha prévia, em termos de pré-venda da... plataforma. Ok? Nós já íamos... Nós já fomos para uma fase de levantamento de requisitos com a premissa de que era para utilizar a solução o mais standard possível.

*Considera que foi benéfico a utilização de uma abordagem out-of-the-box?*

Não, não...

*Ou que existia a necessidade de adaptar a tecnologia a alguns processos?*

Sim, existia a necessidade de adaptação de forma a forçar que fosse angariada determinada informação que é relevante para segmentações futuras e... E também, é por

se calhar, termos aqui alguma lacuna em termos de informação que era relevante ter para o dia-a-dia dos utilizadores, de forma a irem registando todas as atividades e todas as intervenções que teriam com os seus clientes.

*As pequenas alterações e customizações realizadas, afetaram de igual forma afetou igualmente os procedimentos da organização? Ou mais um determinado papel operacional? Mais um determinado papel de gestão?*

Mais um papel operacional.

*Considera que as alterações ou adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio da organização?*

Central sim, porque é um departamento de vendas. Hum... Mas lá está não tínhamos uma liderança de referência.

*Conseguem medir ou tem medido de alguma forma os resultados operacionais destas alterações?*

Não.

*Definindo um desalinhamento técnico como um desalinhamento entre as capacidades e os conhecimentos existentes na organização e as capacidades e conhecimentos necessários para a utilização da ferramenta, considera que existia desalinhamento técnico durante esta implementação?*

Sim.

*Quais eram as capacidades que achava importantes para a tecnologia... para o uso da tecnologia que não existiam ao nível da organização? Se calhar é melhor repetir a pergunta: considerando que um desalinhamento técnico é uma desigualdade entre as capacidades que as pessoas que estão na organização possuem e as capacidades necessárias para executar os processos da tecnologia, considera que existiam desalinhamentos técnicos? Ou seja, que as pessoas não tinham o set de skills necessários?*

Sim, não tinham porque estamos a falar... estamos a falar de... de... de pessoas já, na sua grande maioria, com uma faixa etária já elevada, com... Com uma área de vendas com... com... habituados a... a... guardar a informação e a carteira de clientes que é deles. E... não veem... não viam... não veem isso como, na sua grande maioria, como... como a carteira de clientes da organização onde estão neste momento, ok? Então daí uma primeira dificuldade era... era fazer com que... fazer com que eles vissem que... que... que o registo de informação é importante. Aquela informação que eles angariavam, que lhes custava angariar, era informação da organização. E muitos deles também, não tinham... não tinham aptidões para sistemas... para sistemas... para qualquer tipo de plataforma tecnológica.

*Existiram alterações às tarefas operacionais para se adaptarem ao uso da tecnologia?*

Sim.

*Ou seja, procedimentos que tiveram de ser alterados?*

Sim, ou seja, porque eles não tinham procedimentos em termos do que é o uso... o uso... por exemplo, uma solução tecnológica, eles teriam de se adaptar ao registo e aos processos que a plataforma tinha para lhes dar.

*Quem comunicou e forçou essas alterações?*

Ah... Houve uma comunicação de uma parte da gestão, mas... inicial... Mas depois esse acompanhamento nunca foi... nunca foi realizado.

*Esses ajustes processuais foram sentidos em todos os departamentos implementados?*

Mais, somente no de vendas.

*Que alterações ou adaptações foram feitas à tecnologia para que esta se adaptasse melhor à realidade profissional daquela organização?*

Não foram feitas grandes adaptações à tecnologia?

*Sentiram ou chegou até vós informação de dificuldade por parte dos operacionais envolvidos em realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

Não, chegou até nós a má vontade ou a inexistente vontade de registar a informação por parte dos utilizadores.

*Mas dificuldades técnicas em... se adaptar?*

Dificuldades técnicas... Alguns devido ao facto de não estarem habituados ao uso de tecnologias no seu dia-a-dia. Mas aqueles que assim estavam, ah... não tiveram qualquer tipo de dificuldade?

*E chegou até vós dificuldades por parte dos operacionais em entender o objetivo da implementação?*

Sim, sim... Ah... Viam aquilo como um... que o principal objetivo o controlo do que eles faziam e não como a mais-valia que poderiam dar à empresa em detalhar todas as atividades e todas as intervenções que tinham junto do cliente.

*Na sua opinião, quais são os fundamentos para essa não aceitação e resistência?*

A falta de explicação do objetivo do projeto, do âmbito do projeto aos utilizadores, por parte da organização.

*A relação entre o nível operacional e o nível de gestão de topo, ou a falta de qualidade dessa relação teve impacto nessa situação?*

Sim. Sim. Sim. Teve impacto porque não existia relação, basicamente, ok? Toda a informação e o âmbito que sabiam do projeto era com base em nós ou num key user que tinha sido identificado para acompanhar o projeto.

*Considera que os profissionais operacionais viam a tecnologia como sua?*

Não. Viam como uma forma de controlo, não como algo...

*Era uma ferramenta de gestão de topo?*

Sim, para controlo...

*O vosso delivery system, ie., a forma como transmitiram o conhecimento dos processos tecnológicos aos utilizadores...*

Com base em formação em sala...

*Foi afetado por essa resistência ou alterado de alguma forma por essa resistência?*

Sim, teve um nível de detalhe superior, mas foi feita em sala e tentado passar um maior volume de informação.

*Devido a essa resistência identificada, houve alguma parte dessa formação ou apoios que não estivesse inicialmente incluída e que tenha sido adicionada posteriormente para colmatar...?*

Não, nenhuma.

*A ferramenta foi implementada com o objetivo de fazer a gestão da performance e avaliação dos membros organizacionais?*

Para fazer o controlo dos diferentes intervenientes, dos diferentes utilizadores por parte da gestão de topo.

*E isso foi comunicado ao... expressamente ou tacitamente, aos utilizadores?*

Não, não. Por parte da gestão de topo não.

*Os utilizadores tinham conhecimento que a ferramenta era utilizada para os controlar?*

Não.

*Ou informalmente tinham essa noção?*

Não. Ah! Informalmente, sim, tinham essa noção. Agora não foi algo formal que lhes foi passado.



*Considera que esse conhecimento informal e a falta de comunicação formal desse objetivo impactou o processo de implementação?*

Sim, sim, impactou porque colocou entropia e resistência ao nível dos utilizadores.

*Considera que essas adaptações processuais à ferramenta, uma vez que esta foi utilizada out-of-the-box, ocorreram em processos centrais ou periféricos à organização?*

Centrais, estamos a falar de um departamento de vendas. Contudo, não tiveram grande impacto... O objetivo em si não foi alcançado.

*Conseguem medir ou tem medido de alguma forma os resultados operacionais destas adaptações?*

Não, não.

*Em termos gerais, quais considera ser o resultado da implementação?*

Não obtive resultado, foi uma implementação falhada, a meu ver.

*Conseguiram ter algum impacto positivo na performance da organização?*

Não.

*A tecnologia está em pleno funcionamento?*

Neste momento, não tenho conhecimento.

*Após o processo de implementação, considerava que naquele momento, se houvesse uso efetivo, estaria a ser tirado o pleno potencial da tecnologia?*

Não.

*O que poderia fazer com que houvesse um uso do pleno potencial? Que fatores teriam contribuído para...?*

Se calhar uma integração com um sistema transacional, de forma a que os utilizadores tivessem informação o mais atualizada possível em relação aos clientes e...

e não só aos clientes, mas às ordens de encomenda, a parte de emissão da... da... da... da mercadoria. Se, se calhar tivéssemos uma vertente de integração com o sistema transacional que espelhasse esta informação no CRM e que efetivamente fosse uma mais valia para o controlo e definição do dia-a-dia dos utilizadores, criando outro tipo de aceitação. Olhariam para o CRM não como uma ferramenta de controlo do que é que eles iam registando, das... das... das reuniões de vendas que tinham, ou dos clientes que visitavam, mas se calhar viam aquilo mais como uma ferramenta de apoio a... a... às visitas e às reuniões que teriam com os clientes, ok? Teriam uma informação, um espelho, uma visão mais concreta de como é que o cliente estaria... Sei lá, se teriam eventualmente faturas pendentes, faturas já em tramite.

*Esse problema foi identificado durante a fase de implementação?*

Foi levantado... Sim.

*Foi pensado alguma solução ou feita uma bordagem...?*

Não havia, não haveria, não havia abertura para tal, no âmbito daquele projeto.

*Foram pedidas funcionalidades adicionais, desde a implementação?*

Não, não.

*Foi mantido o contacto com o cliente?*

Numa fase inicial, mas perdeu-se.

*De que forma é que caracterizaria a estratégia de gestão da parte de gestão de projeto do cliente na implementação da tecnologia?*

Desculpe, não percebi, peço desculpa.

*De que forma é que caracterizaria a estratégia de gestão do cliente durante o processo de implementação da tecnologia?*

Inexistente. Falta de presença. Não houve sequer presença de um elemento de gestão de topo que levasse... Que passasse a mensagem e fizesse com que... eu ajudasse a clarifique alguns dos processos que eram pretendidos.

*Considera que a estratégia foi um dos fatores impactantes na falha do processo de implementação?*

Sim. Sem dúvida.

*Considera que haveria beneficia de ter existido uma adaptação da tecnologia aos processos e não dos processos à tecnologia?*

Sim.

*Qual a mais-valia que viria dessa adaptação?*

O facto de irmos ao encontro daquilo que era pretendido e se calhar da mais-valia para utilização da solução por parte dos utilizadores.

*É o fim da nossa entrevista, obrigada por ter participado.*

Projeto: Adopter A

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Técnico

Data da Entrevista: 10 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia).*

*Consegue enquadrar o projeto temporalmente?*

Ora, por volta... Portanto, o projeto foi em 2013, acho eu.

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Portanto, o projeto era para ser um projeto muito standard. Um projeto muito virado para os comerciais, gestão de leads, gestão de oportunidades, gestão de contas.

*Mas quais seriam as fases que o projeto deveria ter?*

As fases seriam... O levantamento de requisitos, depois do levantamento de requisitos a documentação associada ao levantamento de processos. Depois uma fase de

aprovação de orçamento pelo cliente e, de seguida, a adaptação da aplicação às necessidades do cliente (customizações e desenvolvimentos). Neste caso, não tínhamos grandes adaptações a fazer. De seguida, passaríamos para uma fase de formação e de protótipo. E, no fim, era o chamado go live, que era o arranque, em que os utilizadores passariam a utilizar a plataforma de forma produtiva.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para esta se adaptar aos processos organizacionais existentes?*

Sim, fizemos algumas adaptações muito pequenas. Como eu disse no início, o projeto era muito standard e continuou bastante standard. Fizemos algumas alterações, adaptamos, por exemplo, notificações, novos campos necessários para identificar alguns indicadores específicos que o cliente necessitava para o reporting. A nível de desenvolvimento, tivemos algumas adaptações relativamente ao preenchimento automático de alguns campos, mas nada de mais.

*Porque é que realizaram essas alterações?*

Fizemos essas alterações porque os utilizadores necessitavam dessas alterações para facilitar o processo de preenchimento do formulário. Portanto, quanto mais rápido fosse o preenchimento, mais os utilizadores iriam utilizar a plataforma.

*Essa alteração afetou igualmente os processos da organização, isto é, os processos que os comerciais realizavam tiveram de ser adaptados para usar o CRM?*

Claramente, eles usavam o Excel para gerir as suas leads, portanto, tudo o que fosse aplicacional não só o facto da adaptação aos desenvolvimentos, mas a própria aplicação era uma nova adaptação da realidade que eles tinham anteriormente.

*Classificaria essa adaptação como maioritariamente da tecnologia ou maioritariamente dos processos organizacionais? Quem é que se adaptou mais?*

A tecnologia.

*A tecnologia teve pouca customização e pouco desenvolvimento. Portanto, a tecnologia é que se adaptou mais aos processos da organização ou a organização é que teve que se adaptar para os seus processos em termos da tecnologia?*

Sim, como eles usavam um Excel muito básico, provavelmente foi o contrário. Foi adaptação organizacional à plataforma.

*As alterações ou adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio ou em departamentos cujo papel é periférico?*

Centrais para o negócio. Os comerciais estavam divididos em vários pontos do mundo, portanto, eles não estavam localizados apenas em Portugal. O próprio diretor e o gestor dos comerciais estavam deslocados. Portanto, eles nunca estavam uns com os outros. Portanto, havia meetings de vez em quando, mas eles não estavam juntos. O papel deles era enviar emails uns para os outros com os Excels das leads que tinham alcançado e o CRM o que lhes poderia vir a trazer era a unificação da informação. Portanto, deixavam de fazer este envio manual de leads uns para os outros e centralizavam tudo, toda a informação na plataforma.

*Conseguem medir ou tem medido de alguma forma os resultados operacionais destas alterações?*

O projeto falhou. O projeto falhou porque não havia uma gestão de projeto forte do lado deles. Se bem me lembro houve duas ou três pessoas que estavam a gerir o projeto, que foram rodando, nunca foi sempre a mesma pessoa. Os comerciais nestes tipos de projetos, não é só a Adopter A, fogem ao CRM porque pensam que estão a ser controlados, de certa forma. O que eu costumo dizer, de certa forma, é que é muito complicado combatermos o Excel. Qualquer aplicação perde para os Excels dos utilizadores.

*Considerando que um desalinhamento técnico é um desalinhamento entre as capacidades e os conhecimentos necessários a realizar as tarefas nas organizações previamente tecnologia e as capacidades e conhecimentos necessários para realizar*

*utilizando a tecnologia, as tarefas, considera que houve necessidade de alterar as tarefas que os utilizadores faziam para estes se adaptarem à tecnologia?*

Sim, portanto, a abertura dos utilizadores à aplicação teria de ser diferente daquela que eles faziam. Portanto, eles faziam uma gestão muito pessoal da informação deles, uma gestão completamente controlada por eles e depois a aplicação, o que lhes ia forçar a fazer era terem um critério para fazer o preenchimento das coisas, serem obrigados a preencher uma serie de informação que antes muito provavelmente não preenchiam. E isso, acarreta outro tipo de consequências na aplicação.

*Quem é que tomou a decisão de que seria necessário existir este ajuste da parte das tarefas que os comerciais realizavam?*

Portanto, numa fase em que estamos a fazer o levantamento e a sistematização de processos, tem que existir um alinhamento entre nos implementadores e quem está da parte do negocio responsável por fazer o desenho. Neste caso, a gestão de projeto do lado deles e os key users são as pessoas que definem os processos que vão ser montados e que vão ser genéricos para todos os utilizadores da plataforma. Portanto neste momento, podemos falar que a responsabilidade no levantamento foi dos key users e da gestão do projeto.

*Estes ajustes nas tarefas que os utilizadores tiveram que fazer para utilizarem a tecnologia foram sentidos em todos os departamentos e todos os papeis implementados ou houve um determinado papel que teve que se ajustar mais do que outro? Por exemplo, o papel operacional vs. o papel de gestão?*

Sim, houve.... Acho que nenhum.... Acho que outro dos problemas para o projeto ter falhado foi exatamente por isso.... Acho que ninguém se revel nos papeis de utilizador da plataforma. Portanto, nos temos aquilo que são chamadas as roles dentro do CRM e acho que nenhum deles, nem a gestão nem os utilizadores da plataforma, se reviram nas suas responsabilidades, digamos assim. Portanto, a aplicação força a que os utilizadores tenham determinadas responsabilidades: seja a criação das leads, seja o encaminhamento de uma lead para um determinado comercial, seja a monitorização da informação que está a ser criada por semana ou por mês. E, neste caso, na Adopter A, não houve esse controlo.

*As alterações ou adaptações que fizeram na tecnologia para esta se adaptar à realidade profissional foi igual para todos os papéis e todos os departamentos?*

Sim.

*A tecnologia não estava mais vocacionada para nenhum dos papéis? Ou mais para a gestão, reporting, ou mais para o trabalho operacional?*

Tínhamos poucos, tínhamos basicamente dois ou três níveis de hierarquia, mas os que estavam mais abaixo, que eram maioritariamente os comerciais, tinham o mesmo papel. Depois tínhamos a parte da gestão, e a parte de sistemas, que deveria de ter alguns papéis importantes dentro do sistema.

*Mas as adaptações que fizeram à tecnologia, as customizações e desenvolvimentos, foram direccionadas para todos esses papéis de igual forma ou foram mais vocacionadas?*

Foram mais vocacionadas para os utilizadores finais, para mais para a hierarquia mais baixa, que no fundo são eles que criam a informação no sistema. Portanto, as alterações foram nesse sentido.

*Sentiram ou chegou ate vos na altura da implementação alguma dificuldade por parte dos profissionais envolvidos em realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

Sim.

*Os utilizadores tinham dificuldade em utilizar o CRM?*

Sim, os utilizadores tinham resistência a usar o CRM, ok? Eles tinham... Por não haver integração de informação dos sistemas transacionais... A informação não estava... Não se reconheciam na informação que estava no sistema, o que dificultava a que eles fizessem a criação dos registos que eram devidos.

*Porque é que... E sentiram ou chegou ate vos informação de que os utilizadores finais tinham dificuldade em entender o objetivo da implementação?*



Sim, os utilizadores tinham dificuldade em... em... utilizar a plataforma, mas mais uma vez, acho que era mais por resistência à informação que era criada, porque havia campos obrigatórios, informação obrigatória que eles tinham de preencher, e não se reconheciam nessa obrigatoriedade e então preferiam continuar a usar os seus Excels.

*Mas pensa que esses utilizadores tiveram dificuldade em entender o propósito, o objetivo de implementar um CRM?*

Acho que não.

*Estava claro para todos os utilizadores que o objetivo era fazer a gestão da visita e, por exemplo, não controlar... ou então controlar? Estava claríssimo qual era o objetivo?*

Eu acho que eles sabiam qual era o objetivo, só que achavam que iam ser controlados. De certa forma, portanto, eles sabiam que o objetivo seria centralizar a informação, facilitar-lhes em muitas situações a pesquisa de informação, até porque os indicadores que eles conseguiam alcançar no CRM eram superiores aqueles que tinham anteriormente. Mas, acho que eles tinham medo de ser controlados, e também não havia do lado deles, alguém que puxasse e dissesse "ok, isto é assim que vamos fazer, nós não vamos controlar". Mas acho que não houve gestão forte do lado deles.

*E dificuldades em entender o fluxo de processos desenhado? Em rever-se no processo de criar uma lead, criar uma oportunidade, entender como tudo encaixava e como o fluxo de processos foi desenhada. Isto porque disse que houve pouca customização da plataforma e que eles é que tiveram que se adaptar aos fluxos nativos do CRM... Portanto, houve dificuldade em perceber esse fluxo de processo ou foi de fácil adaptação?*

Acho que no lado deles, foi complicado adaptarem-se, ok? Porque eles estavam habituados a um mundo que não era aquele. Mas mais uma vez acho que a resistência no uso da plataforma, limitou-os a conseguir perceber na totalidade o processo. Eles não se entregavam à plataforma. Portanto, não tiravam mais valia dela por causa dessa resistência.

*Considera que essa difícil adaptação ao fluxo de processos era porque este era demasiado complexo? Porque faltava alguma fase importante? Porque eles não se reviam?*

Acho que um dos grandes fatores foi não haver uma integração de informação, ok? E outro dos grandes fatores foi o facto de não haver alguém que os forçasse a usar a plataforma. Porque se eles soubessem que as comissões só saiam para os bolsos deles quando houvesse determinado fluxo dentro do sistema, de certeza que eles usavam.

*Se eles fossem avaliados com base no uso deste sistema?*

Se as suas comissões dependessem disso, sim.

*Houve alguma parte ou informação do procedimento que não estivesse inicialmente incluída e que tenha sido desenhada posteriormente? Alguma alteração ao procedimento?*

Não.

*As alterações ocorreram em atividades/conhecimentos/tarefas centrais ou periféricos para a organização?*

Sim.

*Estas adaptações nas tarefas que as pessoas realizavam ocorreram em departamentos e áreas de conhecimento centrais ou periféricas para a organização?*

Centrais.

*Conseguem medir ou tem medido de alguma forma os resultados operacionais destas adaptações de tarefas?*

O projeto falhou... Portanto, neste momento aquilo que nos sabemos é que eles não estão a usar a plataforma e nesse sentido, acho que todos aqueles fatores que eu disse anteriormente justificam o facto de eles não usarem atualmente a plataforma e terem desistido do Dynamics CRM.

*Qual foi o impacto na performance operacional dessa desistência/falha?*

Voltaram a fazer aquilo que faziam antes. Portanto, neste momento, eles não têm informação centralizada. Tem a informação dividida por aldeiazinhas. Cada comercial tem a sua informação, gere a sua informação e partilha apenas com o seu chefe.

*Considera que a tecnologia trouxe algum benefício à organização?*

Não, de todo.

*Estas dificuldades foram identificadas durante o processo de implementação?*

Sim, durante o processo nos percebemos exatamente que já não estava bem, portanto, o facto da resistência dos utilizadores já demonstrava que o projeto poderia mais à frente vir a falhar. Uma vez que quando nos implementamos e demos o arranque, nos ficamos algum tempo de apoio, mas a continuidade da utilização da plataforma depende só dos clientes.

*Foi pensado alguma reestruturação, alguma solução para atacar logo este problema identificado? Não foi redesenhado?*

Não. Não foi redesenhado nada, portanto, nos não tivemos também grande feedback da parte do cliente. Portanto, o cliente teve dificuldades, não demonstrou grande interesse em usar a plataforma. Portanto, a plataforma foi morrendo aos poucos.

*Como classificaria a estratégia de gestão de projeto durante este projeto?*

Do lado do cliente?

*De ambas as partes.*

Portanto, do nosso lado, nos tivemos uma postura pró-ativa, tentando perceber e mitigar todos os problemas que pudessem advir da má utilização do CRM. Da parte do cliente, a gestão de projeto não existia, na minha opinião. Portanto, o gestor de projeto era uma pessoa que estava no UK, outra pessoa que estava na Alemanha, depois eles trocavam, depois uma saía e entrava outro. Portanto, nunca houve um interesse total da gestão de projeto em fazer a implementação. Acho que a implementação, a decisão de implementar o CRM deve ter vindo da administração e não foi recebida... a mensagem não foi passada na totalidade à gestão de projeto.

*Muito obrigada pela sua entrevista.*

## ii. Adopter B

Projeto: Adopter B

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Coordenação

Data da Entrevista: 26 de junho de 2017

*Quem era o cliente e como o caracterizaria?*

O cliente era a Adopter B, do grupo. Este era o segundo projeto que nós estávamos a fazer, segundo projeto grande, que nos estávamos a fazer no grupo. E esta implementação previa o roll out do projeto original na vertente de suporte à central telefónica e ao call center que existia em campo maior. O projeto foi designado como voz do cliente, o grande objetivo era suportar esse call center que no fundo fazia o suporte a todas as chamadas que a Adopter B recebia e depois fazia o devido encaminhamento e o devido registo da natureza das chamadas e do encaminhamento dado ao tema colocado. Portanto, esta vertente suportava desde atendimento de clientes até fornecedores, parceiros.

*A abordagem do projeto, era uma abordagem standard de aplicação do que já existia na Adopter B ou era uma abordagem de desenvolvimento customizado à media desse novo contact center?*

Nós partimos com a diretriz de que objetivo era fazer um roll out, e portanto era fazer as configurações para aquela área em particular mas não era inventar nada de novo, era as funcionalidades e a solução era a já existente, é óbvio que a nível depois de tipificações ou da forma como as naturezas das chamadas, seriam classificadas doutra maneira., ou com outros temas, mas o objetivo era fazer exatamente da mesma forma que fazia a Adopter B Q até para que houve os comparativos a nível de reporting e de análise; estavam se a equiparar dois call centers, diferentes, um de atendimento ao cliente e outro de atendimento mais genérico mas efetivamente a nível de reporting o que se queria apurar era exatamente o mesmo: numero de incidentes, tempos de resposta, capacidades das equipas, e também um dos grandes objetivos do próprio

projeto era suportar e ter alguma informação para suporte daquela equipa, não só para suportar o processo mas para suportar a própria equipa, ou seja, haver algo que no fundo apresentasse os resultados daquelas catorze pessoas que fazem parte do call center de campo maior.

*Então era um projeto direcionado para performance e medição de performance do contact center?*

O objetivo do projeto diria que seria os dois, ou seja, no fundo, em primeiro lugar suportar operacionalmente essas ações, a voz do cliente já suportava aqueles processos, parte daqueles processos, numa solução feita à medida, por desenvolvimento interno e suportavam de alguma maneira alguns processos, mas com muitas lacunas a nível de dados. Portanto, não havia integração com nenhuma solução externa, nomeadamente a nível de incidentes e portanto isso trazia algumas dificuldades daquilo que era a coerência de dados e a atualização dos mesmos, o próprio conhecimento e classificação da ficha do contacto e dos clientes também era difícil não é? porque estava registado num sítio e depois não estava registado no outro e depois a nível operacional daquilo que eram número de incidentes, número de atividades, número de emails, isso estava assegurado mas depois a nível de natureza de tipificação, de resolução, não era muito fácil terem esse tipo de reporting, portanto eu diria que o primeiro objetivo era suportar porque se queria também substituir uma solução atual que cobria parte dos requisitos, e também a vertente de reporting no sentido de uniformizar o reporting a nível de call center e também estava associada uma diretriz e uma decisão por parte da Adopter B de que a solução CRM deveria ser única.

*Como caracterizaria a flexibilidade do cliente em se adaptar à tecnologia ou a preferência em adaptar a tecnologia ao cliente, mas aqui uma análise comparativo do que era o esperado e do que foi efetivamente a realidade?*

Nós aí tivemos uma surpresa, nós quando partimos para o protejo da voz do cliente, nós estávamos habituados e tínhamos uma visão da Adopter B na vertente do Adopter B Q e a vertente do Adopter B Q, empresa Adopter B Q e gestão Adopter B Q. Foi um projeto que começamos a fazer em 2010, com uma equipa muito jovem, super desorganizada é verdade, na altura, mas muito dinâmica e flexível, e nós ficamos com

essa ideia, de que aquilo é que era a Adopter B, a verdade é que o Adopter B Q é a exceção que confirma a regra, portanto, todas as outras empresas que fazem parte do grupo Adopter B não apresentam aquela flexibilidade e aquele dinamismo e quando chegamos à voz do cliente vínhamos muito com essa ideia de flexibilidade, vamos pensar nos processos e vamos fazer melhoria, aquilo vai nos trazer uma mais valia. E na realidade não foi isso que encontramos, houve sempre uma tentativa de adaptar a tecnologia aos processos atuais, mesmo com a diretriz era fazer o roll out, mesmo com essa diretriz houve sempre muita resistência em implementar algo novo, havia alguns processos que apesar de serem roll outs, nós já sabíamos que tínhamos que adaptar, nomeadamente integrações dos clientes com SAP tinha que ser feita porque a que estava feita estava específica para o Adopter B Q e portanto tinha que se adaptar e foi complicado tentar conseguir alguma uniformização das coisas tentar que os processos fossem os mesmos, tentar alguma flexibilidade em que tinha que existir alguma adaptação por parte das pessoas e os seus processos àquilo que era a diretriz e aquilo que era a decisão de uma das partes da administração e isso foi muito complicado e eu diria que foi uma das coisas mais difíceis de gerir do próprio projeto e da implementação, não foi claramente a parte técnica, a parte de implementação de fazer e de por a máquina a funcionar, mas foi conseguir que houvesse alguma credência, algum compromisso das partes em fazer com que a coisa funcionasse.

*Mas essa resistência foi sentida apenas ao nível operacional ou também ao nível de gestão?*

De todos, a nível operacional claramente, porque era com essas pessoas que trabalhávamos no terreno, mas a nível de administração, completamente. A decisão de fazer o roll out foi de um dos administradores, para uma área da qual ele não era administrador e o sponsor, dessa área nunca se envolveu, foi nomeado mas nunca se envolveu, nunca se envolveu e de alguma forma algumas diretrizes dava em contrário, e quando tu tens um dos administradores que não se revê no projeto, apesar do outro administrador achar que sim e ter tomado a decisão, eram 3, todos tomaram a decisão de que aquilo era para ali, mas depois no terreno, um não era da área portanto "não me vou envolver", o outro era sponsor mas depois na prática operacionalmente dava diretrizes contrárias e quando é assim é claro que se as próprias pessoas já estão resistentes porque

na prática vão ter que fazer coisas diferentes, quando tens o teu próprio sponsor que também acha que não é assim ou não se revê, a coisa é muito complicada.

*Foram introduzidas alterações às tarefas dos profissionais envolvidos, significativas?*

Foram, foram, a nível e procedimentos, a nível de decisões, a nível da própria solução porque a própria solução também funciona de forma diferente, e foi precisamente nesse sentido que se sentiram as maiores dificuldades, que foi tomar decisões sobre como é que as coisas iam ser. Eu acho que neste projeto toda a gente partiu do pressuposto que isto era um projeto tecnológico, que era fazer um roll out de um software, que a coisa vai, ou a coisa vai-se implementar e não é, não há nenhum projeto desta natureza que seja tecnológica. Por muito que eu implemente um software, mesmo que seja um software que é usar tal como é, isso implica mudanças, e um software destes que na prática vai mexer com os processos das pessoas, não é de todo e em modo algum um processo tecnológico, e quando não é um processo tecnológico é um processo de negócio e um processo de mudança, as pessoas tem que se envolver, e as pessoas que tomam as decisões e são capazes depois de desbloquear esses assuntos no terreno, têm que se envolver e têm que dar a cara e liderar os processos, porque nós somos parceiros, o projeto não é nosso, nós estamos ali para ajudar a implementar e para aconselhar e para dar os melhores caminhos, mas nós não podemos decidir em nome do cliente, nós temos a visão de uma parte da organização, que é aquela equipa com a qual estamos a trabalhar, mas depois um impacto nas outras, nós podemos não ter a noção, e é preciso que alguém que conheça e que lidere dê essa cara e envolva as pessoas que tem que envolver, ele também não tem que saber mas tem que se munir das pessoas que sabem, que não somos nós, e durante o processo e a implementação nós tivemos muitos momentos em que tivemos que pedir ajuda e que andamos a tentar descobrir A, B, C ou D, quem e que nos podias ajudar a desbloquear as situações, as diminuir os obstáculos e é difícil quando tu tens uma organização do outro lado que é pesada, que é pouco flexível em que tudo que envolva SAP é um autentico pesadelo porque a equipa não ajuda, se não tens ninguém do outro lado que tome as decisões que tome responsabilidades, que assuma compromissos tu sozinho também não consegues implementar. Nós conseguimos implementar e hoje em dia o projeto esta implementado



e esta a funcionar, mas não foi sem muito, muito esforço na nossa parte, e eu estou convencida e a minha opinião é esta, é que foi muito mais o esforço da nossa parte do que da parte da Adopter B, e a Adopter B em determinadas situações de que "Arranjem uma solução", e na prática o problema não é exatamente nosso, nós estamos ali disponíveis para arranjar uma solução, mas trabalhar sozinhos também não conseguimos.

*A nível operacional as capacidades necessárias dos profissionais operacionais para operar esta ferramenta, existiam previamente ou tiveram que ser trabalhadas durante o processo de implementação?*

As capacidades técnicas existiam, eles já utilizavam uma solução. Eram todos user friendly, IT, uns mais outros menos, mas mesmo assim não era um burro a olhar para um palácio, quando estavam a olhar para um computador, sabiam operar o sistema telefónico, os emails. Faziam de maneira diferente? Sim. A nível de capacidade mesmo das outras equipas de dar resposta, se conheciam o processo, a equipa de SAP por exemplo, com a qual tínhamos que integrar... Eles tinham conhecimento de SAP, e têm, alias eles têm todo o conhecimento de SAP, capacidade técnica existia, disponibilidade e vontade é que não.

*E flexibilidade em entender o objetivo da implementação, por parte dos operacionais do call center?*

Nós quando falávamos com as pessoas do call center, elas percebiam porque é que estavam a implementar aquilo, porque iam substituir um outro sistema, e elas reconheciam as dificuldades que tinham no outro sistema, mas a nível daquilo que era a visão estratégica daquele projeto e onde é que eles queriam chegar no fim, não. Isto porque o sponsor, e nunca lhes foi transmitido, e não foram envolvidos, havia uma ou outra pessoa que poderia reconhecer de que o projeto lhes ia dar ferramentas para eles justificarem determinadas ações e até justificarem o seu próprio trabalho, mas a maioria das pessoas que estão ali a atender telefones, não, mas na realidade são com elas que vamos trabalhar.

*E dificuldades em entender o novo fluxo de processo nesta nova ferramenta em comparação com a anterior?*

Ai também tivemos algumas dificuldades.

*Porque é que acha que essas dificuldades existiram?*

Porque as pessoas não foram envolvidas logo no início e se calhar as pessoas certas não foram envolvidas logo no início. Nós tivemos alguns Key users que foram nomeados por uma questão hierárquica, eventualmente política, mas não por uma questão de know-how, ou por uma questão de serem capazes de serem liderar o processo, e é para isso que um key user serve, é para liderar o processo, é para depois ser capaz de influenciar os outros e de levar os outros a rasto, independentemente se ele é um administrador ou se ele é um operador de call center. E acho que aí nós não conseguimos exatamente ter essas pessoas. Por outro lado, nós tínhamos aqui uma outra entidade externa, que era uns parceiros que supostamente iam ter esse papel de coaching, de sponsoring, influenciador no projeto, supostamente era esse o papel deles, e eles acabaram por ter um papel de preenchimento de excel. Ou seja, aquilo que eram os outputs que a Adopter B deveria entregar para fazer as configurações, foi essa empresa parceira que os entregou e que eventualmente os tenha trabalhado com eles, isso eu acredito, mas para além disso que tinham a responsabilidade de aconselhar, de sponsoring, de influenciar, isso não aconteceu. E portanto, o sponsor, que não nem era o administrador nem era essa empresa, era inexistente e os gestores de projeto também eram inexistentes.

*E a liderança teve um impacto nesta implementação, ou a falta dela?*

A falta dela, sim. Imenso. porque às paginas tantas nos estávamos completamente perdidos e não era fácil chegar à fala com as pessoas corretas, ou porque não sabíamos quem eram, ou porque não tinham disponibilidade, e porque não existia essa figura centralizadora e não existia a liderança nem a orientação estratégica de qual era o objetivo e qual era o caminho. E isso só se consegue com alguém que tenha autoridade e poder e neste caso neste caso o que aconteceu foi que o sponsor se demitiu do papel. Demitiu-se totalmente do pape, ou porque não reconhecia ou porque não tinha tempo, whatever. Mas ao se demitir desse papel cada um pôs-se à brasa para a sua sardinha de

acordo que é a sua agenda. E, portanto, nós tínhamos pessoas do SAP que puxavam para um lado, tinha pessoas comerciais que puxavam para o outro, tínhamos o operador do call center que puxava para o outro, tínhamos o diretor de IT que puxava para o outro, e nós estávamos ali a navegar a onda, a ver se a prancha não virava, e não virou, e não virou, mas não chegamos ao fim sem pequenas fissuras nessa prancha.

*Houve alguma parte do procedimento que não tivesse sido inicialmente incluído e que tivesse sido reavaliado durante o processo de implementação?*

Houve, houve. Houve, e foi um dos pontos mais críticos do projeto, e era referente à parte da integração com o sistema SAP, em que inicialmente foi desenvolvida uma abordagem em que todos concordaram e depois chegamos ao terreno, já depois do arranque e que as coisas não operacionalizaram e que os dados não era possível fazer a operação, e que não era possível fazer o update e porque as atualizações nos outros sistemas demorava muito tempo e portanto nós tínhamos um processo que era o processo inicial, que era do atendimento das chamadas que não era suportado, de uma forma fluída, por um processo de back office que não era ágil. E infelizmente só nos demos conta dessa dificuldade e desses timings de atualização demasiado longos, quando arrancamos o com o projeto e demos conta que efetivamente o processo montado não era o adequado para suportar a linha da frente. É óbvio que conseguimos reagir de uma forma rápida e flexível, nós próprios tentamos arranjar uma solução e desenvolver um processo que fosse mais ágil, mas mesmo para ter a decisão do OK ou Not Ok para avançar com esse processo, não foi fácil, só para ter a decisão, não foi para ter a implementação.

*Em termos gerais como é que classifica o resultado da implementação?*

Eu acho que é positiva, mas acho que fica muito à quem o que poderia ser. Acho que os objetivos principais de suportar a operacionalidade da coisa, foi conseguido, mas primeiro, o processo podia ser, podia ter sido muito menos doloroso, e nem se quer estou a falar para nós, muito menos doloroso para eles, porque todas as pessoas envolvidas sofreram com a implementação do projeto, mais ou menos, e acho que aquilo que o sistema lhes dá pode ser muito mais do que aquilo que eles fazem. Eles neste momento limitam-se a registar as ações para suportar aquilo que é q operação,

estou certa que a nível de reporting, os objetivos não foram conseguidos. Apesar da solução entregar, depois o uso que eles fazem com essa informação é zero.

*E isso foi detetado durante o processo de implementação ou apenas à posteriori?*

À posteriori, eu recordo-me da key user falar que ia falar que ia apresentar aquilo à administração, que ia ser positivo, mas depois o feedback sobre isso, não, e nós vemos aquilo que eles trabalham mais é mais o reporting operacional.

*Existe algum plano de ação conjunto para endereçar essa questão, para reabilitar esse objetivo?*

Não, não existe. Se eu acho que deveria existir? Acho que sim. Se acho que é o momento? Acho que não. A questão é que revisitar o tema novamente, apesar de já terem passado dois anos, não é que seja doloroso, mas não existe abertura. Este projeto tinha determinados objetivos também à partida, o âmbito inicial era fazer a implementação em Campo Maior e também no departamento comercial de Campo Maior, depois deveria ter sido um roll out para os restantes departamentos, estamos a falar de 22 departamentos, nós conseguimos forçar logo três meses depois o roll out para o departamento do Porto, que era um departamento relativamente bem organizado, que era fácil fazer o roll out para o Porto, conseguimos e fizemos, e estamos neste momento numa negociação lenta para fazer o roll out para os restantes departamentos. A verdade é que existem outros projetos a decorrer em simultâneo e isso até está a acontecer usando o CRM, mas sempre que aproximamos este tópico de fazer os roll outs a abertura não tem sido a que nós gostaríamos, também pode ser uma questão de timing, de investimentos, não se podem fazer todos os projetos em simultâneo, existem prioridades que têm que ser aplicadas, mas mesmo assim, uma coisa é dizerem-nos "Olhe, 2018.", outra coisa é não haver esse horizonte temporal, não haver abertura para o tópico.

*Têm feito um seguimento sistemático desta implementação?*

Sim, mais no sentido em que haja os roll-outs, porque a partir dos momento em que nós tivermos todos os departamentos, o risco de isto ser descontinuado é reduzido, enquanto tiveres dois departamentos dentro e vinte fora... mesmo que para as pessoas

que estão a trabalhar no call center e que estão a fazer distribuição de temas para os restantes departamentos, é difícil, porque depois têm que fazer a atualização das respostas desses departamentos, e o nosso objetivo é que cada um faça o seu trabalho, e que o processo seja bem mais fluído, mas para isso precisamos de meter os departamentos a trabalhar com a solução. E tem que haver essa disponibilidade e essa abertura para se ir colocando.

*Se tivesse que definir os principais pilares das dificuldades sentidas, quais seriam?*

Sponsorship. Por muitos problemas que existam em projetos, sejam eles de que natureza for, se houver alguém que lidere, e que diga para ali é que é o caminho e mune-se de quem tem que se munir para tomar essas decisões, as dificuldades existem na mesma, as operacionais, mas vão sendo ultrapassadas, e acho que isso é fundamental.

Depois, a flexibilidade, nós temos que ser capazes de perceber com é que... Quando as dificuldades aparecem, sejam elas de que natureza for tecnologia, processual, pessoal, temos que ter a capacidade de nos adaptar, não é comprometer os objetivos ou desistir, mas é adaptar, há coisas que têm que ser doutra maneira e isso, mais uma vez só se consegue quando tens uma liderança, porque vais ter que adaptar e alguém vai ter que dizer como é que é, isso acho fundamental. E acho que o facto de não se envolverem as pessoas... tem que existir em qualquer projeto, nuns é mais importante se forem complexos, se alterarem muitos processo, o quer que seja, tem que existir o sentimento de que aquilo é meu ou é da minha organização e é importante. Se for uma coisa que alguém está a fazer e que "depois eu vejo como é que é" e "quando chegar a mim é que me preocupo com isso", a coisa geralmente não corre bem. e portanto as pessoas têm que ser envolvidas logo do início, partirmos da ideia que isto ou qualquer projeto desta natureza é tecnológico, seja fazer para a esquerda ou fazer para a direita, por muito pouquinho que seja, é um erro, porque não é tecnológico, de todo.

Projeto: Adopter B

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Funcional

Data da Entrevista: 3 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia)*

*Consegue enquadrar temporalmente o projeto?*

Eu diria que foi inícios de 2015 finais de 2014, por aí. Não tenho agora aqui, mas....

*Como estava pensado inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

A metodologia a ser utilizada é a metodologia sure step, com todas as fases, levantamento protótipo, formação e apoio contudo esta implementação tinha aqui uma nuance que a parte, que... tinha como premissa que esta implementação teria como base uma implementação já realizada na mesma organização, no grupo mas na vertente de negócio Adopter B como uma solução de customer care que esta feita a implementação

para a Adopter B e esta, este projeto da voz do cliente tinha como premissa a utilização dessa solução para a voz do cliente.

Nós não teríamos aqui uma fase de levantamento de requisitos porque estava já previamente definido que a solução a ser utilizada era a solução customer care implementada no projeto Adopter B para a voz do cliente e como premissa saíamos que teria que existir uma adaptação aos processos utilizados na voz do cliente para a solução já previamente implementada no âmbito da Adopter B.

*Portanto, o pressuposto subjacente seria não a adaptação da tecnologia aos processos da voz do cliente, mas seria a adaptação da voz do cliente aos processos a tecnologia existente. Considera que esta abordagem foi positiva?*

Sim, tivemos que fazer uma ou outra adaptação como é lógico não conseguimos enquadrar todos os processos, mas sim, acho que foi positiva a tentativa de uniformizar a forma de trabalhar das diferentes áreas dentro grupo. Acho que sim.

*Fizeram alguma alteração a estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais específicos da voz do cliente?*

Não, pequenas customizações, novos campos, criação de alguns formulários somente para o negócio da voz do cliente, porque nem toda a informação que caracterizava os formulários no âmbito da Adopter B faziam sentido para a voz do cliente, mas não houve assim nenhum desenvolvimento muito grande para o processo da voz do cliente.

*Como foram identificadas as necessidades destas adaptações inicialmente uma vez que me disse que não existiu um processo de sistematização?*

Foram feitas algumas sessões com alguns key users, alguns intervenientes e conhecedores dos processos da voz do cliente, já anteriormente foi feita algumas sessões e foram definidos alguns processos e algumas alterações que iriam ser necessárias fazer.

*Considera que as pessoas com papéis relevantes tiveram envolvidas nesses processos de levantamento de requisitos adicionais?*

Sim, acho que sim quem teria que tomar esse tipo de decisões esteve presente.

*As alterações a tecnologia afetaram igualmente os processos da organização ou foi somente a tecnologia que foi adaptada a esses processos?*

Não, em termos do que era operação tiveram que se adaptar ao uso da nova solução. Eles utilizavam uma solução que foi feita a medida para eles e no qual teve que haver um período de adaptação a utilização desta nova solução e aos processos nela implementados

*Estas alterações ou adaptações, ocorreram em departamentos centrais para o negócio voz do cliente ou em departamentos cujo o papel é periférico?*

Esta implementação foi como base o contact center da voz do cliente que era visto em termos da organização como "o patinho feio" da organização que não era dado muito valor ao que estas pessoas realizavam em termos de operação, o que com este projeto foi conseguido foi dar uma visibilidade maior do que o que estes operacionais faziam e o impacto que as ações diárias destes operacionais tinham no que era o dia a dia do grupo, porque basicamente este contact center é o ponto de entrada de muita da informação/comunicação que é feita com o grupo. Estamos a falar de uma área em específico ou uma vertente de negócio específica, mas estamos a falar de todo o grupo, digamos se estivermos a falar de uma questão ou de uma necessidade de falar com algum tipo de interveniente, por exemplo da Adopter B cafés é com base e a partir deste ponto de entrada que as pessoas vão conseguir falar com quem pretendem. Se tiverem alguma necessidade ou alguma reclamação por exemplo de um toldo é por aqui que as pessoas vão conseguir entrar em contacto. Muitas vezes a imagem que era passada em termos de organização era que, não tinha impacto o que estas pessoas faziam no dia a dia e uma das dificuldades que estas pessoas tinham era apresentar e demonstrar o volume de dados, registos e comunicações que era feitas diariamente, semanalmente, tinham esta dificuldade e com a adoção desta solução foi-lhes muito mais fácil apresentar dados concretos e efetivamente demonstrar a quem de direito o papel preponderante que eles tinham no dia a dia da organização.



*Consegue medir ou tem de alguma forma os resultados operacionais desta implementação?*

A forma mais fácil de medir posteriormente foi, quem faz a gestão direta da operação dizer que aquilo o que demorava uma semana, duas a preparar como relatório mensal para entregar a administração, a partir do momento em que adotaram o CRM conseguiam fazer o mesmo trabalho em um ou dois dias.

*Que novas tarefas, ou que alterações as tarefas que essas pessoas faziam e executavam é que foram introduzidas devido a introdução do CRM?*

A angariação de alguma informação de cadastro do cliente.

*Não era realizada anteriormente?*

Era realizada, mas não com tanta definição ou melhor caracterização da questão que lhe estava a ser colocada, mediante a chamada que é realizada. Neste momento são obrigados a caracterizar a chamada que está a ser feita, se é uma reclamação, uma chamada para reencaminhamento ou outro tipo de chamada.

E passa muito por aqui o registo dessa informação.

*Porque foram introduzidas estas alterações as tarefas e a forma como eram executadas previamente?*

Poderiam ter sido adaptadas a tecnologia para responder apenas aos requisitos anteriores, já que as suas tarefas foram adaptadas e neste caso para a angariação de mais informação.

*Porque é que a voz do cliente optou por esta via?*

Foi uma decisão estratégica em termos do que era o departamento de sistemas de informação do grupo em uniformizar as soluções de contact center e em que todos estivessem a trabalhar debaixo das mesmas caracterizações e com base nos mesmos processos base.

*Esses ajustes foram sentidos em todos os departamentos implementados ou apenas no contact center?*

Existia como premissa o alargar este projeto aos vários departamentos comerciais da Adopter B espalhados pelo território nacional, numa fase inicial tivemos só a envolvimento do BackOffice comercial central em termos do que é organização, tivemos o contact center que é o ponto de entrada e o ponto de saída de todas as comunicações e também o departamento comercial de campo maior, contudo este departamento muito pouco comunicação teria, contudo foi-lhes passado os procedimentos e as ações que deviam realizar dentro da solução para dar seguimento e o devido encaminhamento as questões que lhes eram colocadas, sendo elas questões mais referentes a reclamações ou até por ventura novos clientes ou abertura de novos clientes e algum trabalho de angariação desse novo cliente para a organização. O BackOffice comercial tinha a responsabilidade numa fase inicial, ficar com todo o trabalho dos restantes departamentos, enquanto os mesmos aos poucos e poucos não iriam sendo envolvidos no que era o projeto em si. Daí que alguns tipos de ações a realizar dentro da solução de CRM estaria este departamento obrigado a controlar e a ter a capacidade juntos dos diversos departamentos angariar a informação se aquelas ações de por exemplo, prospeção, angariação de novos clientes que já tinham sido realizadas para dar como concluído todos os processos que foram gerados dentro da solução Dynamics CRM.

*Que alterações ou adaptações que foram feitas a tecnologia foram feitas no sentido de se adequarem melhor a realidade profissional existente na organização?*

Por exemplo passamos por ter uma informação cadastral vinda só de um sistema transacional só de leitura porque tínhamos também esse problema que era muitas vezes a informação .... Esta implementação também tem como premissa uma parte de integração do que é carteira de clientes de um sistema transacional para o Dynamics CRM e dessa forma foi possível e muitas vezes em contacto com o cliente que quando o cliente entrava em contacto com os serviços do grupo, com este contact center a informação cadastral dele não estava atualizada ou alguma informação não tinha sido angariada e então desta forma nós não perdemos a oportunidade de angariar esta informação tendo uma secção editável para angariar essa informação junto do cliente

contudo, em termos de comparação teríamos sempre também uma secção só de leitura dessa informação em termos só de sistema transaccional.

*Diria que as adaptações feitas a tecnologia fizeram-se sentir por igual em todos os departamentos abrangidos, ou a tecnologia foi mais customizada para alguns departamentos em específico?*

Não, a tecnologia foi mais customizada para a área do contact center, as customizações mais relevantes foram feitas no âmbito do contact center. Porque essencialmente eram aqueles que tinham uma necessidade mais premente de utilização da plataforma.

*Sentiram ou chegou até vós alguma dificuldade por parte dos profissionais envolvidos em realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

Sim, chegou. Chegaram algumas situações porque estamos a falar de processos que tinham algumas integrações outras plataformas, entre elas um sistema transaccional em que tivemos diversos problemas de integração e atualização de dados entre o Dynamics CRM e esse sistema transaccional, quer dizer mais entre esse sistema transaccional e o Dynamics CRM. Pois basicamente o Dynamics CRM só recebia informação e nunca iria ser um motor de atualização da informação do sistema transaccional e aqui sim tivemos alguns problemas até conseguirmos ultrapassar e passar e efetivamente a informação que era preponderante para o dia a dia deste contact centro. Tivemos também alguns problemas em termos do que era integração com a CTI, Central telefónica, uma vez que no âmbito da Adopter B a integração tinha sido feita com uma central telefónica de um determinado operador e em que com esta implementação o ... esse ...fornecedor dessa CTI foi alterado, era uma outra CTI do qual nós tivemos que fazer uma nova integração novos testes e na qual numa fase inicial tivemos alguns problemas até tivemos de monitorizar durante algum tempo essa integração de forma a colmatar algumas lacunas que foram sendo identificadas numa fase inicial. também muito com ... parte de infraestruturas e em parte de máquinas inerentes a utilização do dia a dia do contact center que algumas delas não teriam os .... requisitos mínimos para a utilização do Dynamics CRM e que foi necessário fazer uma auditoria a algumas das máquinas e requerer a sua atualização para que não tivéssemos

problemas em termos de ultrapassar alguns entraves na utilização da solução Dynamics CRM.

*Esta dificuldade de utilização da tecnologia sentida pelos operacionais, diria que poderia estar de alguma forma ligada as características pessoais e individuais das pessoas em causa?*

Algumas, algumas por ventura porque estamos a falar de pessoas com alguma faixa etária mais elevada, com menos aptidão para ... e adaptação a utilização de novas soluções, novas plataformas, sim, mas diria que na sua grande maioria foi conseguida uma adaptação não como seria espectável numa fase inicial, mas com alguma...alguns aspetos positivos

*Pensa que o objetivo da implementação da solução foi transmitido com clareza ou que existiu algum tipo de confusão?*

Com clareza não foi, porque nós esta fase efetivamente não tivemos presentes em termos do que eram sessões e explicação dos processos que iriam ser implementados, nós não tivemos presentes em nenhum daqueles intervenientes com ... tiveram responsabilidade na definição e na adoção desta... destes processos desta... plataforma, por isso torna-se difícil para nós como papel num papel de fornecedor tentar garantir que sejam realizados alguns dos procedimentos e garantir que alguns processos sejam implementados. Isso foi uma das grandes dificuldades foi não termos uma presença efetiva e que fosse de certa forma passado com clareza qual era o objetivo global desta implementação.

*E sentiu dificuldades em... nas pessoas operacionais entenderem o desenho dos processos de implementação?*

Sim, numa fase inicial sim porque muitos deles levantavam o porque de nos termos que adaptar ao processo que a Adopter B, a Adopter B tem o processo deles nós temos o nosso, nos temos a nossa forma de trabalhar, mas como eu disse anteriormente a premissa deste projeto era que a uniformização de .... utilização desta plataforma pelos

diferentes pontos de entrada de comunicação, por isso não digo que foi fácil, foi certamente... tivemos algumas dificuldades, mas chegamos a bom porto, diria eu...

*O vosso delivery system típico de metodologias Sure Step foi afetado de alguma forma ou adaptado devido a estas dificuldades sentidas, tanto a nível individual como organizacional?*

Em termos de adaptação diria que foi só um bocadinho a parte de levantamento de requisitos que nós não tivemos, ultrapassamos isso.

*Desculpe, vou repetir a pergunta. Se parte do delivery system, ou seja, da formação foi adaptada devido a dificuldade sentida pelas pessoas em se adaptarem e perceberem os processos?*

É assim, tivemos que ter um cuidado, tivemos que ter.... adicional e em termos do que era planeamento da formação em detalhar melhor todos os procedimentos e todos os processos que as pessoas deveriam realizar. E a qual foi necessário ainda em alguns aspetos individualizar essa formação e dar um apoio específico a cada um dos utilizadores para conseguir perceber os procedimentos e os processos que deviam de fazer dentro da solução.

*Existiu alguma parte dessa informação de procedimento que não tivesse inicial, transmissão de conhecimento, que não estivesse inicialmente incluída e que não tivesse sido incluída mais tarde?*

Diria que não

*Estas alterações em atividades e de tarefas, processos organizacionais considera que ocorreram em processos periféricos ou centrais a organização?*

Não deixam de ser processos periféricos a organização, tem a haver com o core que é o negócio da doo grupo em termos do grupo. Mas na nossa opinião tem um impacto muito grande naquilo o que é a relação do grupo com os seus clientes, ok?! Quer sejam clientes finais, que estes sejam clientes empresariais ok?! Não estamos a falar de implementação de uma área de vendas, mas estamos a falar do contacto com o

cliente e de toda a fase de apoio a certamente a muitas vezes a pós-venda, pedidos de análise de qualidade.

*Como é que classifica a recetividade dos membros organizacionais, dos utilizadores esta ferramenta?*

Difícil numa fase inicial, mas com o passar do tempo acho que viram uma mais valia em termos de utilização porque também as suas chefias diretas conseguiram passar a visibilidade que com esta solução o trabalho delas também estava mais visível, estava mais exposto efetivamente o que elas faziam o que é que elas conseguiam fazer.

*Esta ferramenta foi utilizada de alguma forma para medir a performance destas pessoas?*

Sim, porque diria que sim, porque um dos grandes em termos de reporting, um dos grandes fatores a apresentar mensalmente era por exemplo o volume de chamadas que eram recebidas neste contact center ou o volume de chamadas que eram realizadas por este contact center e a partir daí diria que sim, em termos de reporting uma segmentação que era necessária fazer.

*Conseguem medir ou tem medido de alguma forma os resultados operacionais destas alterações e destas adaptações de processos implementação?*

Hum, neste momento não, já não temos recebido nenhum tipo de feedback, é espectável que as coisas estejam a correr dentro do esperado.

*Em termos gerais como é que classificaria o resultado da implementação?*

Difícil e minimamente positivo.

*Qual o, qual considera ser o impacto na performance operacional da organização adotante?*

Como referi anteriormente é o impacto, o maior o impacto é mesmo a visibilidade dar visibilidade do que o volume de chamadas realizadas e efetuadas a partir deste contact center que era um indicador difícil de apresentar, um indicador ... uma amostra real era difícil de apresentar a administração.

*Considera que a tecnologia esta em pleno funcionamento?*

Neste momento diria que sim.

*E que esta a ser aproveitado o seu pleno potencial?*

Não

*Que benefícios considera que a tecnologia trouxe?*

Mais uma vez a parte de reporting.

*Foram pedidas funcionalidades adicionais durante o processo de implementação ou posteriormente?*

Sim, durante o processo fomos efetuando algumas alterações como aquela que eu referia anteriormente, por exemplo de uma área só de leitura da informação que residia no sistema transacional que foi um dos requisitos já identificado no decorrer da implementação do projeto e que foi feita essa alteração.

*Ao longo desta entrevista tem referido várias vezes que não houve um envolvimento da gestão de topo nem um seguimento durante o processo de implementação e que numa fase posterior foi a supervisão direta quem cativou os utilizadores e conseguiu o sucesso da implementação. Como caracteriza a estratégia de gestão da implementação por parte da Adopter B?*

Diria que ausente, foi uma gestão ausente em termos do que era a gestão de topo e que eventualmente deveriam ter sido, deveria ter estado mais envolvida, clarificado alguns aspetos e alguns dos objetivos que pretendiam com a implementação deste projeto e tirando partindo o contributo de todas as pessoas envolvidas.

*Consegue detalhar um pouco que papeis deveriam ter sido envolvidos e não foram numa fase inicial?*

Por exemplo, pouco envolvimento por parte da gestão de projeto do lado do cliente. que deveria de ter estado mais envolvido nas sessões de que foram sendo

realizadas e passagem de Âmbito do projeto, clarificar alguns aspetos nesse ... nesse aspeto.

E que em termos de supervisão operacional penso que tivemos as pessoas sempre presentes, sempre preocupadas, sempre preocupadas e adotar-se e adaptar-se aos processos implementados e que efetivamente viram uma mais valia nisso

*A supervisão foi incluída nos key users nas fases iniciais?*

Não, Supervisão operacional não

*Na sua opinião esse contributo teria sido útil para melhorar o fit entre a tecnologia e os processos organizacionais?*

Sim, diria que sim. As duas, estamos a falar das duas pessoas a nível de supervisão operacional ok?! Numa fase inicial foram uma delas foi envolvida, mas diria que as duas fariam falta para uma melhor definição do processo e do âmbito.

*Como classificaria a comunicação de todo o processo de implementação aos utilizadores finais?*

Por parte da gestão de projeto nula, da nossa parte foi tentado passar com clareza qual era o âmbito e objetivo desta implementação.

*Considera que se uma... um envolvimento da supervisão e um, uma melhor comunicação mais efetiva teria contribuído positivamente para a aceitação dos utilizadores?*

Sem dúvida, não tenho duvidas nenhuma disso. Se eles já se fossem... quando foram envolvidos neste projeto e para as sessões, quando foram chamados para algumas das sessões se tivessem previamente... se fossem colocadas ao corrente qual era o objetivo não tenho nenhuma duvida disso.

*O que é que não funciona bem no programa implementado?*

Diria que neste momento poderá haver alguma lacuna a nível de integrações do sistema transacional, mas... e a falta de integração dos vários departamentos comerciais, porque a partir no ... como eu disse anteriormente foi incluída o departamento comercial



de campo maior e posteriormente houve um envolvimento de o.... departamento comercial do Porto, mas neste momento não foi conseguida ainda fazer o rollout dos, par os diferentes departamentos

*Este problema foi identificado durante o processo implementação?*

Era algo que já estava algo minimamente pensado, foi... quando foi definido o âmbito foi definido que iríamos começar por um departamento que não tivesse um grande volume de informação, mas que posteriormente iríamos avançando para os diferentes departamentos.

*Existe alguma solução pensada para esta lacuna?*

Neste momento diria que não

*Portanto não é expectável que exista o rollout para os restantes departamentos?*

Neste momento acho que não temos em cima da mesa algum tipo de trabalhos e nível de rollout dessa solução.

*Muito bem é o fim da nossa entrevista, obrigado pela participação.*

Muito obrigado.

Projeto: Adopter B

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Técnico

Data da Entrevista: 10 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia).*

*Consegue enquadrar temporalmente o projeto?*

2015.

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Portanto, o projeto Adopter B Voz do Cliente apareceu posteriormente à implementação de um projeto também no Grupo, que pertencia à empresa Adopter B Q. Portanto, em 2011 foi implementado um projeto completamente virado para aquilo que era o negócio Adopter B. O módulo de Serviço para suportar os pedidos de clientes, os pedidos de suporte, os pedidos de reparos das máquinas, dos clientes. Portanto, é um processo que suporta o call center Adopter B.

*Então foi utilizado o modelo Adopter B para aplicar ao Adopter B Voz do Cliente?*

Sim, inicialmente o que foi pensado e o que foi decidido, tanto pelo negócio como pela gestão de projeto, foi a implementação, uma reimplementação do projeto Adopter B Customer Care no projeto Voz do Cliente. Portanto, a Voz do Cliente também tem um call center que responde a todas as empresas do grupo. Portanto, a Adopter B é focada nas máquinas, na reparação das máquinas, nas cápsulas. Enquanto a Voz do Cliente é um call center que responde a todos os pedidos do grupo, seja Adopter B, seja [REDACTED], seja negócio dos leites, dos açúcares, dos cafés, tudo.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais da Voz do Cliente?*

Inicialmente, não fizemos qualquer tipo de adaptação. Portanto, foi implementado as funcionalidades que estavam desenhadas para o Adopter B, exatamente como eram no Adopter B, para a Voz do Cliente. No entanto, havia uma estrutura de integrações que era diferente. Uma estrutura de integrações que só suportava a integração de clientes, do ERP.

*Porquê esta decisão de não adaptar a tecnologia à Voz do Cliente, à exceção das integrações?*

Pensou-se que inicialmente o negócio da Voz do Cliente poderia adaptar-se ao negócio Adopter B. Portanto, a Voz do Cliente visitou o call center Adopter B. A Adopter B visitou o call center Voz do Cliente. Portanto, o negócio pensou que poderiam adaptar-se aos estilos da Adopter B. A Voz do Cliente pensou que poderia adaptar-se bem.

*Desta forma, a não alteração, a não adaptação afetou os procedimentos da organização? Ou seja, os procedimentos da organização tiveram que se adaptar à tecnologia do Adopter B?*

Sim, exatamente. Portanto, inicialmente como não existiu uma sistematização para perceber quais eram os requisitos do cliente e para perceber se efetivamente...

Porque uma coisa é visitar o call center e olhar para a aplicação e "ok, tudo bem. isto pode dar", outra coisa é quando estamos a debater negócio e que chegamos à conclusão que, se calhar, o processo não se adapta assim tão bem ao call center em específico.

*Estas alterações / adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio ou em departamentos periféricos?*

Periféricos.

*Ou seja, o contact center é um departamento periférico para o negócio do grupo?*

É, é um departamento que responde a todas as questões do grupo, mas que está focado e localizado em campo maior, portanto, separado daquilo que é a Adopter B, na Abrunheira. Portanto, a níveis complementarmente diferentes.

*Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados operacionais?*

Sim, conseguimos medir os resultados operacionais. Portanto, eles têm utilizado o Dynamics CRM, têm-se adaptado. Mas eu acho, que eles no fundo não se reconhecem completamente no negócio, naquilo que foi implementado.

*Porque é que acha que não se reconhecem?*

Porque acho que são negócios completamente diferentes, portanto, a Adopter B tem um negócio muito específico, direcionado para a venda das cápsulas, das máquinas, para as reparações em específico. A Voz do Cliente não, a Voz do Cliente é um call center muito genérico, que trabalha muito também com a parte comercial relativamente à criação dos clientes, portanto, eles não têm autonomia para criar um cliente. Portanto, eles têm autonomia para criar clientes do tipo prospect, portanto, clientes potenciais, mas no fundo, é a parte comercial que diz sim, ok, nós vamos criar o cliente como um cliente efetivo. Portanto, e no fundo, a Adopter B consegue dizer se aquele cliente é um cliente efetivo ou não, mediante, por exemplo, se têm uma máquina ou não. Portanto, a Voz do Cliente não tem essa autonomia. Portanto, o processo montado em cima dos clientes estava direcionado para a Adopter B e não para... Apesar de algumas adaptações que tenham sido feitas, durante o projeto para a nível do caso criar uma notificação para enviar a informação do cliente para o departamento comercial para

depois o departamento comercial dizer se vai criar ou não esse cliente em SAP. Neste caso, é no ERP que eles efetivam os clientes, no ERP. Portanto, é um negócio diferente. Portanto, acho que é por aí.

*Que adaptações é que ocorreram às tarefas dos profissionais para estes se adaptarem à tecnologia?*

Eles deixaram de usar uma plataforma antiga que tinha sido criada à medida. Portanto, foi uma plataforma que foi muito desenhada àquilo das necessidades que eles tinham. Apesar de ser uma plataforma que não era segura, que deixava criar duplicados, deixava criar informação incoerente. Não era uma plataforma que centralizasse a informação e que tentasse responder e dar reporting suficiente aos clientes. Era mais uma plataforma de registo, quase uma base de dados, em que os utilizadores inseriam os dados livremente. Portanto, a adaptação foi... o CRM veio-lhes trazer procedimentos, que eles não estavam habituados. Portanto, eles tinham procedimentos internos, deles, mas não eram procedimentos que eram taxativos. Eram procedimentos que eram muito voláteis, podiam-se aplicar, podiam não se aplicar. E com o Dynamics CRM, além de eles terem que fazer o shift para conseguirem pôr um processo fixo e uniforme para todos os utilizadores, tiveram ainda que se adaptar ao processo que não era deles.

*Quem é que comunicou, quem é que decidiu fazer essa adaptação processual e como é que lhes foi comunicado?*

Portanto, a gestão de projeto da Adopter B. Comunicou, que iriam ser feitas alterações nas plataformas, com vista a ter uma maior performance de atendimento e um maior índice de chamadas respondidas e também para conseguirem ter reporting. Neste caso, a administração como viu que existia um call center que respondia a todas as perguntas, mas que no fundo não conseguia tirar nenhum reporting dali. Portanto, decidiu e viu que a Adopter B tinha uma empresa do grupo que respondia de forma rápida e eficaz como a Adopter B, portanto tentou adaptar e trazer muito daquilo que a aplicação Dynamics CRM dava à Adopter B para a Voz do Cliente, a tentar dar exatamente a mesma coisa que a Adopter B dava: performance, reporting, estatísticas, tudo a tempo. Coisa que a Voz do Cliente não tinha e que era, no meu ponto de vista, se calhar era mais core eles terem a perceção do genérico do grupo do que propriamente de

um call center específico, virado para aquele negócio em específico. A Adopter B, já sabes a priori o que é que a Adopter B vende, o que é que a Adopter B suporta. Apesar de tu também teres que receber o reporting, é muito mais complicado tu perceberes na Voz do Cliente, que é uma questão muito mais genérica, muito mais volátil, portanto, teres um reporting tão bom como o que tem a Adopter B.

*Sentiram ou chegou até vós informação de dificuldade por parte dos profissionais em utilizar a tecnologia?*

Sim, chegou. Claramente. Bastantes. Portanto, nós durante todo o projeto, todas as fases, todas as vezes nós sentimos desconforto do lado do utilizador. Nós percebemos que o utilizador não se estava a reconhecer. Aliado a isso, porque tecnicamente usamos a mesma plataforma. Portanto, o que podia ter ajudado aqui também seria termos uma plataforma, uma organização diferente daquela que existe na Adopter B, mas não. Nós usamos a mesma organização, porque no fundo os clientes são os mesmos, na maior parte dos casos, numa grande parte dos casos, mas no fundo, o negócio é completamente diferente.

*E dificuldade em entender o objetivo de implementação? Foi lhes comunicado o objetivo de implementação?*

Foi-lhes comunicado o objetivo da implementação. Não quer dizer que eles tenham percebido exatamente qual era o objetivo. Eu acho que eles em certa parte perceberam, mas quando viram o processo, não se reconheciam. Portanto, que lhes confundiu o facto de não se reconhecerem com aquilo que se tinha dito que ia acontecer.

*Porque é que considera que isso aconteceu?*

Porque acho que deveria ter sido feito um levantamento de requisitos superior. Portanto, tanto do lado da technology supplier como do lado do cliente, acho que deveríamos ter feito, devíamos ter sido mais incisivos naquilo que diz respeito à implementação. Acho que nós devíamos ter feito uma sistematização exaustiva e acho que tecnicamente não deveríamos ter usado a mesma organização que usamos para a Voz do Cliente e para a Adopter B. Até porque depois além dos problemas que nós temos com os utilizadores não se reconhecerem na plataforma, depois no go live

tivemos problemas também com os utilizadores Adopter B, por estarmos a usar a mesma plataforma.

*Houve alguma parte do procedimento que não estivesse inicialmente incluída e tenha sido incluída mais tarde no processo?*

Sim, sim. As integrações eram feitas com base no ERP. Portanto, era uma integração unidirecional, portanto, do ERP para CRM. Por não ter sido feito este levantamento que disse inicialmente, foi integrado para dentro do CRM informação que não era devida, porque a Adopter B tem várias empresas. Só que as empresas que entraram no Dynamics CRM foram mais do que aquelas que deveriam ter entrado. Portanto, teve que se refazer toda essa parte de reestruturação do que era enviado ou não para o Dynamics CRM. E chegou-se à conclusão também que como o processo foi montado de uma forma muito manual na questão da atualização de clientes: porque os clientes tinham que passar, as atualizações dos clientes tinham que passar por comercial e o comercial é que atualizava no SAP. Portanto, tivemos que duplicar a informação que existia no formulário de clientes, na conta de clientes, portanto, em vez de termos um nome para o cliente tínhamos dois nomes para o cliente, duas moradas, dois países, porque existia, chegou-se à conclusão que teria de existir uma informação que era, não era permitida de ser alterada pelo utilizador, que era uma informação que era informação integrada e que não podia ser alterada; e a informação que os utilizadores podiam alterar. Portanto, digamos assim, numa primeira fase em que a integração iniciava para integrar a primeira vez o cliente, o cliente integrava a informação para os dois nomes, depois as integrações seguintes só atualizavam o nome de sistema.

*Em termos gerais, qual o resultado da implementação?*

É assim, a implementação não correu bem. Não correu bem. Mas, no fundo, conseguimos dar a volta e conseguimos chegar a um ponto em que conseguimos estabilizar e responder aos requisitos que depois foram sendo levantados durante o processo. Portanto, corremos atrás do relógio, mas acho que conseguimos no final adaptar. Apesar de que na minha opinião, ainda não responde a 100% àquilo que o negócio precisa na Voz do Cliente.

*Mas está em pleno funcionamento?*

Sim.

*O que é que acha que teria contribuído para o sucesso da implementação?*

Se os utilizadores finais estivessem mais envolvidos no processo de pré-venda. Portanto, na fase em que se decide e que se faz sistematização e se levanta os requisitos. Talvez se os key users, neste caso, quem monta os processos do call center, estivessem mais presentes, se calhar, chegávamos à conclusão que o negócio Adopter B não encaixava no negócio Voz do Cliente.

*Numa possível sistematização que não ocorreu?*

Exatamente.

*Considera que a adaptação da tecnologia aos processos específicos teria contribuído para o sucesso?*

Sim. Sim, teria, porque a adaptação teria sido mais fácil e os utilizadores iam-se reconhecer na informação que estão a ver e iriam reconhecer-se também nos processos.

*Que benefícios trouxe a tecnologia à performance operacional?*

Melhorou a questão dos duplicados, dos duplicados... Também a questão do reporting, foi fundamental para eles. Portanto, eles conseguem neste momento mostrar à administração como é que está a ocorrer o fluxo de casos e que tipo de casos é que estão a ocorrer - se é de atendimento, se é mais para aquele tipo de empresa, quem é que os contacta mais, se são cafés, se é o negócio Adopter B que não está a ir diretamente para a linha e que chega primeiro ali ao call center. Portanto, temos aqui uma melhoria nos indicadores.

*O que não funciona bem no programa?*

O facto, por exemplo, de eles não poderem reencaminhar chamadas da Voz do Cliente para o Adopter B. Portanto, isso é um dos pontos que acho que iria facilitar muito. Além de terem muitos processos manuais. Porque como com eles não conseguiram encaixar-se nos processos e automatismos que eram do Adopter B, então



havia muita coisa que teria que ser manual, mas que também o próprio negócio, da parte do cliente, obrigou a isso.

*O problema foi identificado durante a implementação?*

Foi.

*Foi pensada alguma solução?*

Foram debatidas várias soluções, mas nunca ninguém chegou à conclusão de como é que deveriam implementar porque os processos do lado do cliente são muito arcaicos ainda. Portanto, eles ainda fazem muita coisa manual e então não se sentem confortáveis em fazer automatismos. O facto de o cliente ser atualizado do CRM para o SAP é um desses factos, que eles não querem que isso aconteça.

Obrigada pela sua entrevista.

### iii. Adopter C

Projeto: Adopter C

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Coordenação

Data da Entrevista: 26 de junho de 2017

#### *Quem era o cliente e como o caracterizaria?*

O cliente é o casino Adopter C. O casino Adopter C já era cliente da technology supplier na vertente de NAV, e já tínhamos história de sucesso de implementação de projetos lá, nessa vertente. O casino Adopter C está na área de jogos e entretenimento e o projeto em si, pretendia suportar uma área de gestão de eventos que estava numa solução obsoleta, numa versão antiga de NAV, suportada numa máquina virtual presa por pinças porque já não era possível fazer qualquer upgrade estava congelada no tempo para que pudesse funcionar, com formas de trabalhar antigas e pouco flexíveis e pouco atrativas até, para os utilizadores. E foi o próprio Casino que falou com a technology supplier no sentido de avaliar se o CRM teria a estrutura e flexibilidade necessária para endereçar o projeto da gestão de eventos.

#### *Quando é que se iniciou o processo de implementação?*

Foi em 2015 e nos começamos por fazer a parte de desenho, lembro-me que foi no início do verão, fixemos isso antes de férias, na primeira semana de agosto ou qualquer coisa do género, em que fizemos o levantamento e o entendimento de processos para o projeto em si. E estivemos lá reunidos com o departamento comercial que na altura, e ainda hoje, são duas pessoas extraordinárias em que nos estiveram a explicar como é que eles funcionavam e como é que a solução antiga que eles tinham funcionava e o que eles que eles gostariam de ter a mais que não tinham, e a partilhar as dificuldades que sentiam no dia a dia.

#### *Quando é que terminou o processo de implementação?*

Nós arrancamos em abril do ano seguinte, mais por uma particularidade deles, há ali um momento no tempo (acho que é março e abril) em que, é quase como se abrissem

a temporada de eventos para lançarem para o verão e de espetáculos que têm em curso e portanto, nos fizemos o levantamento em agosto anterior depois tivemos durante algum tempo - também houve algum período de decisão, não foi logo implementação, houve negociação aí pelo meio - e depois começamos a implementar e depois arrancamos por volta dessa data, aproveitando esse momento em que no fundo eles estava a iniciar a temporada e iam iniciar a nova temporada já na nova solução.

*Essa particularidade do cliente em termos de disponibilidade ou longo do ano, sazonalidade ou particularidade de negócio, refletiu-se na estrutura do processo de implementação?*

Sim, foi. Nem sempre eles tinham a disponibilidade que nós gostaríamos, e nós compreendemos isso. Primeiro, era uma equipa muito reduzida, eram só duas pessoas; duas pessoas que se substituem uma à outra, se uma tem que trabalhar ou tem que estar num evento a outra vai substituí-lo e depois tem uma particularidade que trabalham até muito tarde, porque acompanham os eventos e portanto nem sempre têm disponibilidade para depois a seguir estar connosco e às vezes até de produzir algum output, não é muito fácil porque eles são muito operacionais, e depois porque efetivamente a temporada dos eventos e para fazermos os próprios arranques teve que ser adequado em função daquilo que são as disponibilidades porque quando eles estão na época alta de eventos não é possível dizer assim, “Ok vamos parar vamos fazer aqui dois ou três dias de formação em que metemos as pessoas na sala...” não é assim, e, portanto, nos tivemos que nos adaptar aquilo que eram as circunstâncias do próprio projeto e da disponibilidade das pessoas envolvidas.

*E na pratica em que é que se refletiu? Foi a nível da formação? Ao nível de arranque? Refletiu-se na pratica em que alterações processo normal?*

Da disponibilidade? Em tudo, eu considero que foi em tudo. Notou-se mais na parte da formação e na parte do arranque, havia outras equipas envolvidas também, nomeadamente o Clubin, que é uma equipa que faz eventos rápidos e que nos tivemos que nos adaptar e fazer diferentes formações por equipas e aí notou-se mais. Mas ao longo do projeto nós tivemos também que nos adaptar porque tinha que ser quando eles tinha disponibilidade e não quando nos gostaríamos como fosse porque se as /pessoas

estavam fora numa semana, tinham um conjunto de eventos já programados e nos não podíamos fazer trabalhos com eles; se estava uma pessoa de férias nós não podíamos fazer trabalhos com eles, porque a equipa em si era muito reduzidas e portanto fazer sessões só com uma pessoa era inglório porque depois a outra ia questionar ou não ia perceber quais são as decisões e portanto se eram só duas nos tentávamos fazer todas as sessões com as duas para que não houvesse só uma vós a decidir ou a dizer quais eram as diretrizes do projeto, até porque algumas questões notava-se que havia um key user que estava mais por dentro e noutras questões era o outro que estava mais por dentro e era muito importante termos esse feedback completo e portanto nós tivemos que nos ir adaptando e isso também foi alongando o projeto no tempo.

*Como caracterizaria a flexibilidade do cliente? O espectado era uma abordagem standard em que o cliente se adaptava á tecnologia? uma abordagem que a tecnologia se adaptava completamente ao cliente? Uma abordagem mista?*

Este projeto tem a particularidade de não ser um CRM típico. Outra particularidade é que nos não fizemos nenhuma formação de equipa de projeto não apresentamos a solução ao cliente, porque ele não se ia rever em nada daquilo que a solução tinha para lhe oferecer standard. Portanto, nós, grande parte do projeto em si construímos de raiz e aproveitando os conceitos e as funcionalidades standard que a solução já nos oferecia, mas adaptando e customizando á realidade do cliente. Houve um esforço grande da solução se adaptar aos requisitos de negócio e não ou contrário, o CRM per si não faz gestão de eventos. O que nós fizemos foi arranjar uma solução e um desenho em que com alguma customização o sistema passasse a fazer, porque na prática a gestão de eventos é a gestão de comunicação, é a gestão de salas, que neste caso era recursos no CRM, gestão de alocação, acaba por haver muitos conceitos parecidos no CRM mas que eles não se reviam á luz, porque marcar um compromisso no fundo nos conseguimos identificar que aquilo no fundo é reservar qualquer coisa mas para o cliente não, teria que ser feito de outra forma; Foi maias a solução que se adaptou.

*E qual era a disponibilidade do cliente e dos key users para fazerem os processos de forma diferente àquela que imaginavam? Eram flexíveis ou não?*

Não havia uma resistência brutal ou de paragem relativamente á solução em si, nunca sentimos isso, mas era da nossa responsabilidade - o que existia era uma dificuldade em compreender como é que aquilo poderia ser. E nós tivemos que fazer um esforço grande de explicar e de demonstrar como é que as coisas poderiam ser feitas e quando eles viam como é que aquilo ia ficar, com mais ajuste ou com menos ajuste eles adaptaram-se. Foi um shift grande, daquilo que eles tinham para aquilo que passaram a ter foi um shift grande e foi necessário algum tempo de adaptação, mas nunca houve um bloqueio do género, “não isto não serve e não vou usar”.

*A implementação ocorreu num departamento central para o negócio do Casino do Adopter C ou periférico?*

Nem diria central nem diria periférico. Central são os jogos. Os periféricos outras coisas que eles lá têm como os caterings e essas coisas. Mas um departamento importante, os espetáculos e os eventos que eles lá fazem é uma vertente importante daquilo pelo qual o Casino é reconhecido, se nós queremos fazer um vento de alguma importância eu diria que há muito poucos espaços em Lisboa para o fazermos, e o Casino do Adopter C é um deles, e é preciso estruturar, eles têm espetáculos contínuos, de temporada, e portanto tem a responsabilidade de otimizar os espaços, otimizar os bilhetes, otimizar as vendas e de estruturar tudo isso, se é core? Não considero que é core, mas também não é periférico.

*As capacidades necessárias a utilizar o CRM já existiam ou tiveram que ser trabalhadas durante o processo de implementação?*

Tiveram que ser trabalhadas, sim. Ao longo do tempo fomos trabalhando e várias interações, muito por demonstração, muito por demonstração até eles conseguirem ter a perceção daquilo que iam ter, até porque como disse, nós partimos do início em que não tínhamos nada para mostrar, a maior parte dos projetos de CRM ou na área de CRM nos temos um standard para mostrar ou uma área para mostrar, neste caso não, nós tivemos que fazer o desenho, construir alguma coisa em que eles se pudessem rever e só a partir daí começar a fazer várias interações até chegarmos ao produto final. E sim, demorou algum tempo, foi necessárias algumas interações até que aquilo ficasse no sítio certo.

*As tarefas dos profissionais envolvidos foram alteradas ou introduzidas novas tarefas?*

Sim, a gestão em si, a gestão do evento em si, diria que não. Pequenos ajustes em termos de procedimento, em que momento é que eu envio determinada informação, a quem é que envio essa informação, pessoas A, B, C vão ou não vão ter acesso ao sistema para verem determinadas coisas, mais a nível de procedimento que outra coisa, mas a forma como faziam era completamente diferente a forma operacional era diferente daquilo que eles estavam habituados e isso nem sempre facilita o processo, o facto de tu teres um termos de comparação com algo que já tinhas antes em que fazias a coisa de determinada forma e formatada daquela maneira, às vezes não facilita em nada, às vezes é preferível partires de uma folha em branco ou de um email ou de um ficheiro de Excel. No caso deles eles já tinham uma solução para fazer aquilo que nós íamos fazer, com os mesmos objetivos e com os mesmos requisitos, um bocado diferente, mais um bocado de reporting, mas já tinham, portanto, ajustar às vezes a forma de o fazer também tem os seus quês, é mais fácil de identificar o que é que é preciso fazer porque já tens, mas a nível de transição às vezes é um bocadinho mais difícil porque o termo de comparação está lá todos os dias.

*Qual foi a estratégia para endereçar essa questão?*

O facto de eles perceberem que tinham de mudar porque já não havia suporte nenhum àquilo que já tinham, ajudou. O facto da solução ser user friendly também ajudou, mas nós tivemos muito trabalho de explicação, de demonstração, de prova até, de que ok, vai funcionar, para conseguirmos chegar ao sítio certo. E neste caso aqui o modelo de insistir e demonstrar e provar foi aquele que conseguimos até lhes entregarmos um produto final que eles estivessem satisfeitos e convencidos, porque não era só uma questão de terem lá as funcionalidades, mas de acharem quem aquilo era uma mais valia para eles.

*Sentiram ou chegou até vós informação de alguma dificuldade por parte desses profissionais em realizar as suas tarefas?*

Sim, normalmente, durante o arranque, até as pessoas perceberem as questões envolvidas, sim, muitas dúvidas de como é que era, porque é que as coisas eram assim –

mais operacionais até, mas dúvidas de procedimento, se faziam ou não faziam, nunca lhes passou pela cabeça não fazerem a gestão de eventos no sistema por exemplo. Mas porque é que determinadas coisas aconteciam, sim e às vezes o próprio processo em si ou a própria solução em si não estava tão fresca quanto isso.

*E dificuldades em entender o objetivo da implementação?*

Não, não me parece que isso possa ter existido. Nem da nossa parte, nem deles. Nós tivemos alguma dificuldade até percebermos o processo e como é que íamos conseguir fazer aquilo e fazermos o desenho da solução. Para eles, nunca tiveram dúvidas sobre qual era o objetivo, até porque eles já tinham uma solução e o objetivo era substituir aquela.

*E dificuldades em entender o desenho do fluxo de processos na nova solução?*

Mais de um utilizador do que doutro, mas sim, houve. E o facto de se calhar eles não serem tão disciplinados. Havia algum hiato de tempo, desde o início do evento até o registo, estarem a fazer coisas para trás, ou seja, quando o evento acontece, na primeira fase, eles não irem logo ao sistema registar, e também às vezes pode passar muito tempo durante o início até se fechar, depois já não se lembram o que é que aconteceu àquele evento, e perceberem quais são as interações que têm que fazer. Essas dificuldades tivemos.

*Em termos gerais como classificaria o grau de sucesso da implementação?*

Positivo. Podia ser muito positivo, acho eu.

*Quais foram os pilares do sucesso e quais foram os pilares do insucesso, relativo, da implementação?*

O sucesso acho que tem a ver com a solução em si e com aquilo que lhes oferecemos, nós entregamos aquilo que era suposto entregarmos. E eu acho que sinceramente lhes entregamos algo que acrescenta valor. A gestão das interações, a gestão da comunicação nunca foi algo que eles tivessem ou conseguissem fazer antes; perceber quem é que respondeu ao quê, estava tudo no Outlook de cada um. A parte da gestão de eventos estava estruturada, sim, a reserva e a alocação e o que é que era

suposto acontecer em cada evento. Mas acho que isso nós conseguimos, mas conseguimos dar mais coisas.

O que é que eu acho que podia ser mais positivo... A utilização normal e diária.

*E o que é que contribuiu para essa falta de utilização normal e diária? Quais foram os problemas identificados?*

Eu acho, e isto é pura especulação da minha parte, mas é a ideia com a qual eu fiquei. Eu acho que eles são pessoas muito ocupadas e têm que fazer muita coisa ao mesmo tempo, e têm pouco tempo para esta área operacional de registar coisas – a mais valia é depois eles terem as coisas estruturadas e perceberem o que é que aconteceu e terem reporting, mas efetivamente aquilo leva tempo, tem muitas coisas para fazer, tem que se definir os menos, tem que se definir os espaços, tem que se definir os serviços que vão ser feitos, depois os clientes estão sempre a mudar as datas porque “agora já não dá jeito” e pronto, dá muito trabalho no sentido em que é preciso fazer algumas atualizações regulares. E acho que eles como equipa pequena que são, são duas pessoas, têm pouco tempo para fazer isto, e quando tu tens pouco tempo para atualizar a informação e depois vais lá mas a informação não está correta mas já não te lembras o que é que aconteceu ou o que é que vais fazer, as vezes depois empurras um bocadinho com a barriga, depois a coisa não acontece. E acho que é mais nesse sentido que a coisa poderia estar mais online e mais se calhar mais up to date, e como este tipo de sistemas vivem da densidade da informação se tu não tens tempo para os atualizar e eu acredito que possa ser uma questão de tempo, acaba por ser um bocado complicado.

*Há alguma coisa que não esteja a funcionar bem no programa que fosse necessário reestruturar?*

Isto é uma opinião muito pessoal minha, e acho que sim, acho que a questão do calendário da vista global que disponibilizamos, acho que a ideia está espetacular. Mas na verdade apresenta alguns problemas de performance, que eu acho que no dia a dia tem impacto, tem impacto naquilo que depois é a usabilidade da solução. Eu quero ver as coisas e aquilo demora algum tempo ao carregar, e depois é a questão da mobilidade, eu acho que eles deviam ter equipamentos que lhes permitissem ter aquilo online, online



ou seja, vão para os eventos e podiam fazer isso, atualizar logo de imediato, se eles os faziam? Não sei, mas pelo menos os meios estavam lá.

*Existiu algum tipo de seguimento sistemático ou de avaliação da implementação?*

Nós tivemos algum tempo, depois, em que controlamos, ultimamente nem por isso, e já detetamos algumas situações onde deveríamos ser mais incisivos nesse acompanhamento e estamos a fazer esse follow up agora, mas mesmo assim existem outros projetos que decorreram entretanto para suportar essa área e agora outros, mas mesmo assim acho que deveríamos ser mais... não controladores não é nesse sentido mas fazer um follow up mais operacional junto dos projetos e se calhar percebermos se existe alguma dificuldade de uso, o que é que é para endereçarmos. Infelizmente as equipas de projeto não têm essa disponibilidade e nós não temos ainda uma equipa que faça isso.

Projeto: Adopter C

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Funcional

Data da Entrevista: 10 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia).*

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Normalmente, o cliente passa por uma fase de pré-venda e adjudica o projeto e depois nós fazemos o desenho daquilo que vai ser a solução, fazemos numa fase seguinte o protótipo, que é na prática mostrar ao cliente a forma como aquilo que desenhamos foi construído e validar se efetivamente corresponde aquilo que eram as expectativas dele. Depois fazemos a formação dos utilizadores e depois, logo a seguir, o go live.

Neste caso, nos fizemos a sistematização misturada com a pré-venda, ou seja, o cliente não tinha adjudicado ainda o projeto, e nós fomos lá fazer o levantamento e

fizemos o desenho e a documentação relativa ao desenho da solução antes da compra do software. Só depois é que eles decidiram se iam avançar ou não.

No entanto, este também já era um cliente que nós conhecíamos bem e à partida tínhamos um à vontade diferente e não havia um grande nível de incerteza relativamente á compra ou não da solução, sendo nós o parceiro a implementar.

*Houve alguma alteração, posterior, à estrutura deste processo de implementação ou as restantes fases foram mantidas como previsto?*

As restantes fases foram mantidas como previsto, houve um pequeno reajuste na fase de protótipo, tivemos que fazer um segundo protótipo. Primeiro, por causa de alguns desalinhamentos relativamente a aquilo que era a expectativa do cliente no desenho inicial e depois, porque tendo em conta a complexidade de alguns detalhes do negócio, tivemos que reajustar alguns processos que não tinham sido identificados na fase inicial.

*Esses desalinhamentos prendiam-se com as funcionalidades da solução?*

Alguns sim, outros não. Por exemplo, nós tínhamos previsto numa fase inicial (o cliente faz gestão de eventos e faz alocação das salas que tem no casino) usar umas das funcionalidades standard, que era o calendário de serviço, para eles verem a alocação das salas, no entanto, em fase de protótipo quando mostramos a funcionalidade não correspondeu a aquilo que eles precisavam de ter espelhado num calendário, e por isso, aí tivemos que fazer um desenvolvimento específico tendo em conta aquilo que eles precisavam de ter obrigatoriamente na sua vista de calendário geral. Depois, outros que se prendiam com alguns automatismos que eles esperavam ter, nomeadamente alocação das salas, não tinha sido dado o detalhe necessário em fase de sistematização e, portanto, tivemos que adicionalmente, colocar alguma inteligência em algumas das funcionalidades que tínhamos desenvolvido.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais identificados?*

Sim fizemos. O nosso objetivo é sempre tentar utilizar o máximo de funcionalidades standard possível, e neste caso fizemos isso mesmo, ou seja, eles fazem

gestão de eventos, e tendo em conta aquilo que eles precisavam de gerir dentro de um evento nos usamos aquilo que era uma entidade standard do CRM que era a ‘cotação’ e adaptamo-la para que para eles aquilo fosse o respetivo evento, por exemplo: alteração do nome, adição de alguns campos, algumas relações com outras tabelas, mas a base, a estrutura base e a relação com as entidades principais do CRM, que eram os clientes, já existia e portanto nós tentamos sempre tirar o máximo proveito daquilo que é a base do CRM em si. Claro que depois tivemos que criar novas tabelas, porque nem tudo que existia disponível, quer ao nível da cotação quer ao nível da oportunidade (que são os templates de evento, para eles) era suficiente, portanto criamos sempre depois aquilo que falta para responder aquilo que são os requisitos do cliente. Depois temos também algumas alterações maiores, em termos de plataforma, e uma delas é o tal calendário que tivemos que desenvolver de novo.

*O que motivou estas adaptações da tecnologia? Porque é que foram feitas?*

Porque eram essências para o negócio e era impossível o cliente adaptar-se à plataforma não tendo essas pequenas funcionalidades adicionais.

*Como é que fizeram essas alterações? Foi com base na discussão com o cliente e depois a passagem para o desenho técnico? Como é que se procedeu?*

O cliente, e normalmente os clientes de CRM não percebem muito, em termos técnicos, aquilo que é a forma como a plataforma está estruturada, portanto nós ouvimos os requisitos do cliente, em termos de processo, e temos que a capacidade para depois, conhecendo a plataforma, adaptar e dar resposta a esses requisitos de forma técnica. Muitos deles, neste caso concreto do Adopter C, como havia em grande parte alguma complexidade em muitos dos desenvolvimentos que temos, são bastante complexos, têm que ter em consideração várias condições o desenho funcional e a sistematização mais simples foi feita por nós, mas depois os desenvolvimentos foram pensados pelo técnico em si, leu os requisitos e viu a melhor forma de responder aquilo que eram os dados do documento de sistematização.

*A alteração feita afetou igualmente os procedimentos da organização? A organização teve que se adaptar de alguma forma à tecnologia?*

As organizações têm sempre que se adaptar a tecnologia, sempre, até porque há coisas que nós não conseguimos mudar na plataforma, e aí o cliente tem sempre que se adaptar, o cliente utiliza uma versão de ERP adaptada para gestão de eventos; Usavam o NAV e tinham uma versão muito antiga para fazer a gestão de eventos, apesar no NAV não ter nada a ver com gestão de eventos em grande parte da sua estrutura, mas nessa plataforma eles conseguiam, por exemplo, fazer a edição em linha, de tabelas auxiliares. No CRM isso não era possível naquele momento, por uma limitação de plataforma, e eles tiveram que se adaptar a isso.

*As alterações ou adaptações processuais que ocorreram, consideram que foram em departamentos centrais para o negócio da organização ou em departamentos cujo papel é mais periférico?*

Se pensarmos em termos daquilo que eram os utilizadores envolvidos no projeto em si, o departamento comercial do Adopter C, é central, e mesmo para o Adopter C como um todo, a parte comercial e a parte de gestão de eventos é uma parte daquilo que é o negócio do Casino, mas tem um papel muito importante, sim.

*Afetou apenas um departamento, ou mais que um departamento?*

Afetou mais do que um, porque depois a criação de novos clientes do lado do CRM ia implicar a intervenção do departamento da área financeira para a criação desses mesmo clientes no ERP, portanto tivemos aqui uma sinergia entre estes dois, mas a participação do departamento financeiro era residual.

*Conseguem medir, ou têm medido de alguma forma os resultados operacionais destas alterações e destas adaptações da tecnologia na organização?*

Nós conseguimos medir, mas neste momento não fizemos nenhuma análise detalhada sobre o assunto. O que normalmente acontece em projetos de CRM é que se o cliente não se conseguir adaptar a plataforma acaba por abandonar, neste caso é impossível porque esta é uma ferramenta fundamental para o dia-a-dia desta equipa.

*Qual é o feedback que obtiveram do cliente relativamente a estas adaptações?*

Há sempre coisas que eles preferem na nova plataforma e há outras que ou por algum desconforto e por desconhecimento da nova plataforma se sentiam mais confortáveis com a outra, mas no geral foi positivo.

*Definindo desalinhamentos técnicos como o desalinhamento entre as capacidades ou as tarefas existentes na organização e as capacidades ou tarefas necessárias para utilizar a nova tecnologia, considera que existiram alterações nas tarefas ou nas capacidades dos papéis profissionais em que foram introduzidos?*

Ou seja, tivemos que alterar a plataforma para responder a necessidades?

*Não o contrário, se foi necessário que as pessoas que realizavam essas tarefas, adaptassem de alguma forma, a forma como faziam o processo de trabalho ou os conhecimentos que tinham para poder utilizar a tecnologia.*

Os conhecimentos não mas tiveram que adaptar claro a forma como trabalhavam antes. Algumas coisas eram diferentes; em termos de processos as tarefas que as pessoas executavam mantiveram-se, não tiveram que fazer nenhuma adicional, mas a forma como a faziam teve que ser adaptada à nova plataforma.

*Dos departamentos que referimos antes, quem é que se viu obrigado a fazer essas alterações?*

Um bocadinho todos, o departamento financeiro menos, porque só recebia informação de quando tinha que criar, antigamente recebiam um telefonema e criava e era um bocadinho livre para executar a tarefa, agora o que recebia era uma notificação via email enviada pelo CRM. O outro departamento, o comercial, que era composto quer pelas responsáveis comerciais quer pela equipa de Club IN, que é uma equipa de meninas que faz a receção e regista algumas reservas, esse teve que se adaptar a plataforma porque esta passou a ser a sua plataforma de trabalho diário.

*Que alterações ou adaptações foram feitas à tecnologia para se adequar melhor à realidade profissional existente na organização? Foi igual para todos os departamentos?*

Sim, foi igual para todos os departamentos, tivemos que criar novas tabelas, algumas validações importantes para o bloqueio da reserva de salas, tivemos que criar um calendário que espelhasse a alocação das diferentes salas do casino, quer em numero de reservas quer em numero de pessoas. E tudo o que são automatismos que são baseados no bloqueio das diferentes salas.

*A necessidade de ajustar a tecnologia também foi sentida para o departamento financeiro, ou é uma funcionalidade standard?*

Não, standard. Para o departamento foi standard, é basicamente o envio de uma notificação que o CRM já faz de forma nativa em termos estruturais?

*Sentiram ou chegou até vós informação de alguma de alguma dificuldade por parte dos profissionais em realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

Sim, a fase inicial é sempre complicada, principalmente quando se tem que mudar de plataforma, ou seja, em alguns projetos o cliente não tem propriamente uma plataforma e o CRM é a primeira que vai trabalhar. Neste caso eles já tinham uma plataforma que trabalhavam há vários anos e tiveram que se adaptar a uma nova e é claro que a fase inicial é sempre complicada. Como já sabemos essa realidade e o próprio cliente depois também se sente mais confortável tendo alguém que conheça a plataforma e o processo ao lado deles a fazer as tarefas, quando fazemos o arranque estamos sempre alguns dias a acompanhar em tudo que são os processos e esclarecer tudo o são dúvidas em termos de trabalho na plataforma.

*Essas dificuldades de utilização inicial foram sentidas por todos os utilizadores da mesma forma ou houve diferenças substanciais?*

Nunca são sentidas pelos utilizadores da mesma forma, ou seja, alguns apanham mais rápido e conseguem adaptar-se de forma mais fácil, outros não e o Adopter C não foi exceção. Quem teve mais dificuldade foram os responsáveis da área comercial, também porque faziam outras coisas fora da plataforma, tinham a seu cargo outro conjunto de tarefas e de compromissos que envolviam a gestão de eventos, mas que não se refletiam necessariamente na plataforma e depois quando voltavam à plataforma,

como não trabalhavam oito horas por dia na plataforma, tinham que voltar a lembrar-se de alguns detalhes que já tinham esquecido, e aí sentiram algumas dificuldades.

*Sentiram ou chegou até vós a informação de dificuldade em entender o objetivo da implementação?*

O objetivo da implementação sempre foi claro, eles precisavam uma plataforma para gestão de eventos e que lhes desse algum reporting no final, de forma mais ágil, porque eles não tinham qualquer reporting em termos de número de eventos, cancelamentos, etc. na outra plataforma e o objetivo desta implementação e da utilização do CRM nesse sentido foi claro para todos os intervenientes.

*E dificuldades em entender o desenho do processo de implementação, ou seja, como os processos de gestão de eventos se mapeavam no CRM?*

Não me parece que tenham sentido grande dificuldade em adaptar-se ao desenho, acho que a maior dificuldade foi mesmo a forma como o próprio CRM trabalhava em termos de forma relacionada, eles estavam muito habituados a trabalhar em linha e o CRM na versão instalado na altura não lhes dava essa possibilidade.

Houve alguma parte ou informação do procedimento que não estivesse incluída e que tivesse sido incluída mais tarde.

Sim, a questão do calendário estava incluída no desenho inicial, mas não com o detalhe que eles precisavam efetivamente e, portanto, aí tivemos que voltar a ajustar e mesmo os próprios requisitos em termos de validação da disponibilidade das salas tiveram que voltar a ser reajustados porque nem todos estavam a ser considerados nas validações iniciais.

*Como foi pensado a fase de formação identificada anteriormente, e face à luz destas alterações foi necessário reformular de alguma forma a formação?*

Nós normalmente fazemos a formação em grupo, com um máximo de 8 pessoas, e por norma depois no arranque damos apoio pontual, individual a cada utilizador quando eles precisem. Neste caso tivemos que fazer dois grupos, primeiro porque nem toda a gente tinha os mesmos processos dentro da plataforma e, portanto, algumas das funcionalidades eram um bocadinho indiferentes para um dos grupos e, portanto, num



dos grupos fizemos a formação em grupo, no outro, que era composto por duas pessoas apenas, fizemos numa fase inicial também em grupo mas depois, na pratica tivemos que fazer um apoio mais personalizado a essas pessoas que eram responsáveis do departamento comercial.

*O CRM é considerado como um mecanismo de avaliação das pessoas envolvidas, dos utilizadores?*

Não, neste caso o objetivo não é avaliar as pessoas que o utilizam mas é na prática avaliar a relação com o cliente, que não tem muito a ver com as ações que cada um dos utilizadores ou o número de eventos que criam ou o numero de reservas que têm em mãos ou cancelam. É um bocadinho para perceber a frequência com que o cliente solicita o Adopter C e depois efetivamente a percentagem de execução dos eventos solicitados.

*Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados operacionais destas adaptações nas tarefas que eles tiveram que realizar?*

Neste caso acho que é complicado medir, e não o fizemos até agora. Acho que a única forma de conseguir isso, mas não de uma forma exata seria mesmo questionando as pessoas envolvidas, numa fase já posterior à implementação e perceber se sentem melhores e mais confortáveis do que antes.

*Em termos fêrias qual o resultado da implementação?*

O resultado foi positivo, dado que a implementação tem alguns processos um bocadinho mais complexos em termos de automatismos e validações e de inteligência, tivemos alguns problemas que tivemos que corrigir, mas neste momento a aplicação está estável e os utilizadores trabalham de forma autónoma e raramente têm pedido algum pedido de suporte hoje em dia.

*Qual o impacto na performance operacional na organização adotante?*

Neste caso em concreto, a gestão de eventos, e a prestação da plataforma para o fazer, era fundamental, e em termos operacionais aquilo que o CRM lhes daria adicionalmente era uma avaliação e a possibilidade de fazer análises após a execução

dos eventos, que eles não podiam fazer na plataforma anterior. E neste momento eles ainda não estão a aproveitar essa possibilidade da melhor forma.

*E então a tecnologia não está a ser aproveitado no seu pleno potencial?*

Sim, sim, acredito que sim. Acho que as razões para que isso esteja a acontecer se prendem com o facto de as pessoas que o poderiam fazer não estão tão à vontade, mesmo em termos de capacidade quer em termos de alocação de tempo, são pessoas, que como gerem eventos, têm a maior parte do seu tempo ocupado a fazer um conjunto de tarefas que são essenciais para que o evento corra com normalidade, que depois acabam por não prestar a atenção devida e não fazer as análises que poderiam fazer no CRM em termos de reporting, não o fazendo acabamos a acabar por deixar de saber como o fazer.

*Como é que caracterizaria a gestão de projeto, as estratégias tomadas da parte do cliente, e qual é o impacto dessa estratégia de gestão nessa falta de aproveitamento do pleno potencial da tecnologia?*

O gestor de projeto na altura era o responsável do departamento de informática, que era quem percebia mais das diferentes tecnologias e que percebia também parte do negocio. No entanto o papel dessa pessoa acabou por se perder um bocadinho, essa pessoa só tomava decisões quando nós dizíamos que tinha que haver um ajuste adicional ou orçamento adicional para responder a determinado requisito adicional e tudo o resto, todas as decisões em termos de plataforma, ficaram ao cargo dos utilizadores em si, dos key users, que não têm conhecimentos em termos técnicos e tecnológicos, portanto para eles o essencial era que aquilo que eles precisassem estivesse a funcionar independentemente da forma como nós lhes propuséssemos isso.

*Qual considera que é o impacto dessa situação descrita a nível de gestão do projeto, no resultado final da tecnologia?*

Não me parece que mesmo com a outra pessoa, que também não tem um conhecimento muito profundo do CRM, mas que consegue perceber alguma estrutura, nós chegássemos a um outro resultado, mas os próprios utilizadores em si são um bocado alheios aquilo que é a estrutura em termos de plataforma.

*O que é que não funciona bem no programa? Que funcionalidade é que na sua opinião poderia estar melhor desenhada, poderia funcionar melhor?*

Há sempre coisas a melhorar, e acredito que se olhássemos novamente agora para o projeto, iríamos fazer uma ou outra coisa de forma diferente, até porque neste momento as versões mais recentes de CRM permitem-nos fazer outras coisas que na altura não conseguíamos fazer.

*Mas aqui poderá identificar uma funcionalidade que seja muito complexa que requeira alguns passos.*

Neste caso o facto de nós termos utilizado para a gestão de eventos as cotações, que têm um comportamento peculiar, na altura acho que o problema se prendeu um bocadinho com uma falta de entendimento em termos de passagem de requisitos. Na altura decidimos e optamos pela utilização das cotações por causa de uma das funcionalidades que normalmente são as decisivas neste aspeto, que é o histórico, as cotações permitem nos ter um histórico de revisões e de versões de atualizações daquele registo e como tínhamos reconhecido da fase de desenho essa mais valia para o cliente, optamos por utilizar as cotações, e o processo de revisão e a forma como a plataforma gere essas revisões, acabou por tornar a operacionalidade da gestão do evento mais complexa do que aquilo que poderia ser, e no desenrolar da utilização percebemos que o histórico, para o cliente, lhes diz pouco que ele depois não vai fazer nada com essa informação, portanto poderíamos ter optado por uma abordagem mais simples nesse sentido.

*Existe alguma solução pensada para essa questão?*

Não porque neste momento o cliente também não fez essa análise, nem questionou para já, nem requisitou algum tipo de melhoria, porque não é um processo que está a bloquear, neste momento, tudo o resto. É uma análise que eu faço porque conheço o cliente e conheço a plataforma e eventualmente poderíamos ter feito de forma diferente e evitar se calhar alguma dificuldade em adaptar-se ao programa, numa fase inicial, agora já estão à vontade e já sabem como funciona, e já criamos tudo aquilo que eram os contornos necessários para que eles se sentissem confortáveis.

*Obrigada pela sua entrevista.*

Obrigada.

Projeto: Adopter C

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Técnico

Data da Entrevista: 10 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia).*

*Consegue enquadrar temporalmente o projeto?*

2016...? 15.

2015?

Correto.

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Tanto quanto sei era um processo normal, nós na technology supplier pelo que sei, costumamos o Sure Step, portanto acho que foi isso que foi cumprido, tanto quanto sei.

*Foi executada linearmente esta metodologia?*

Tanto quanto sei, sim.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais?*

Sim, provavelmente foi um nos projetos onde houve mais alterações ao funcionamento standard da aplicação, sendo que o resultado final é uma coisa que se afasta muito daquilo que é o CRM standard, devido as necessidades do cliente, que eram numa vertente de gestão de eventos, portanto foi usado o CRM numa capacidade que não é a que normalmente é usada. Ou seja, muitas alterações ao funcionamento standard.

*Porque é que realizaram essas alterações?*

Como tinha dito, a necessidade do cliente era focada na gestão de eventos, por parte do casino, e no Dynamics CRM em si, standard, isso não é o tipo de coisas que se consiga fazer out of the box. Portanto a única maneira mesmo, de dar resposta a este projeto, era com alguma criatividade e fazendo um vasto leque de customizações à plataforma.

*A alteração afetou igualmente os procedimentos da organização, isto é, a organização teve também que se adaptar à tecnologia, e não só o contrário?*

Eu diria que sim, até certo ponto, embora não tenha muita informação sobre os processos anteriores que eles utilizavam. Mas eu diria que, até pela natureza do produto final, alguns ajustes, mas nada de muito crucial deve ter sido feito.

*As alterações ou adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio da organização ou em departamentos cujo papel é mais periférico?*

Houve dois departamentos, comercial e club-in (que basicamente, é a receção direta dos clientes que entram no casino) e sim, tanto para um como outro, as alterações foram a nível global. Muito pouco daquilo que é o CRM standard, é usado neste momento...

*A questão era: se as adaptações, que ocorreram nestes departamentos: Comercial e Club-in. Se são departamentos centrais á organização, ou periféricos.*

Ah, Ok. Eu diria que são centrais ao funcionamento da empresa.

*Conseguem medir, ou têm medido de alguma forma, os resultados operacionais destas alterações e adaptações?*

Tanto quanto sei existem medições diretas que têm sido feitas, mas avaliando pelo facto de o cliente em si, já ter pedido algumas novas funcionalidades, diria que de certa forma devem estar a uma boa resposta por parte do cliente. Mas não acho que seja feita alguma avaliação continua.

*Que alterações aos conhecimentos necessários nos profissionais, foram introduzidas para utilizarem a tecnologia?*

Diria que não devem ter sido feitas grandes alterações, tirando o básico, que é ensinar os utilizadores a utilizarem a aplicação. Não só como aplicação standard que é, mas também, obviamente, as alterações que nos desenvolvemos, portanto mais a nível de formação dos utilizadores, mas nada mais que isso.

*Mas, foi necessário, aos profissionais, adquirir conhecimentos distintos dos que tinham anteriormente, para utilizarem esta tecnologia?*

Eu diria que não.

*Sentiram, ou chegou até vós, informação de alguma dificuldade, por parte dos profissionais envolvidos, em realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

De certa forma, sim. Pelo menos uma utilizadora que tinha algumas dificuldades, em executar corretamente todos os processos. Os processos em se, eram de alguma maneira um bocado complexos, mas pronto, acho que é um bocado a natureza do software e dos softwares em si. Temos utilizadores que facilmente se adaptam à aplicação, outros que se adaptam menos, portanto diria que sim, de alguma forma alguns utilizadores notaram alguma dificuldade nos processos.

*E dificuldades em entender o objetivo da implementação, o porque de se estar a implementar esta tecnologia?*

Eu diria que toda a gente envolvida percebia o porquê.

*E dificuldades em entender o desenho do processo de implementação? Isto é, disse há pouco que o processo era um pouco complexo, e existiu dificuldade em se perceber o fluxo de processos.*

Eu diria que o fluxo em si, se calhar não, mas em termos de interface e de utilização da aplicação em si, senti que alguns utilizadores tinham alguma dificuldade, em perceber, pelo menos inicialmente, mas penso que seja mais uma questão de ser uma mudança radical perante o que tinham anteriormente, e como disse, os processos em si tinham alguma complexidade, daí notar-se que alguns utilizadores tinham alguma dificuldade. No entanto, outros conseguiam utilizar sem grandes problemas.

*Houve alguma parte da informação do procedimento que não estivesse sido inicialmente incluída e que tenha sido incluída mais tarde?*

Sim, ou seja, houve certas funcionalidades que foram adicionadas muito já no fim, e se não me engano, poderá ter havido uma ou outra que tenha sido adicionada já depois do go live, pronto, porque se verificou necessidades por parte dos utilizadores de terem essas funcionalidades, que não teriam estado previstas inicialmente.

*Consegue exemplificar?*

Não me lembro ao certo, mas lembro-me de uma funcionalidade que tinha a ver com a arquivagem de emails. Não sei se não houve até em termos de reporting uma ou outra alteração que tenha sido feita já depois do go live, mas de resto houve alterações pequenas mesmo já no fim do processo, ou seja, já quando seria suposto estar a arrancar, uma ou outra coisa que não estava exatamente de acordo com o cliente ou que o cliente pode ter achado que era importante e não tinha sido previsto. Não consigo precisar com muita... precisão. Mas sim houve algumas situações onde foi necessárias alterações á ultima da hora.

*Em termos gerais como classificaria o resultado da implementação?*



Diria que no final, o resultado foi positivo, sendo que até chegar lá, houve algumas situações um bocado atribuladas, devido muito às alterações feitas, que eram muito fora daquilo que é o Dynamics CRM standard. Ou seja, tínhamos customizações muito complicadas para se adaptarem as necessidades do cliente e que o desenho inicial não correspondeu exatamente ao que depois foi entregue ao cliente. Portanto, houve alguns problemas no decorrer da implementação. Felizmente, pelo menos no meu ponto de vista, conseguimos entregar um produto com que o cliente estava satisfeito, mas pronto, com alguns problemas pelo meio.

*Como caracterizaria as estratégias da gestão de projeto durante este projeto de implementação? E qual o seu impacto nos problemas identificados.*

Eu diria que inicialmente era um processo ambicioso e foi. Mas de certa forma foi levado com alguma ligeireza, ou seja, se calhar teríamos obtido melhores resultados ou pelo menos, menos problemas durante a implementação se se tivesse tentado fazer uma sistematização mais a fundo, com mais detalhe. Principalmente pelo facto de estarmos a trabalhar de uma forma que não é a mais comum, ou seja, não foram pequenas alterações feita ao funcionamento (normal do CRM), foram alterações mesmo de fundo, uma utilização completamente diferente daquilo que é normal, e que de certa forma não foi, se calhar, sistematizado tão a fundo como deveria ter sido. Essa sistematização foi feita ao longo da implementação, à medida que íamos encontrando problemas e que ia sendo necessário. O que se calhar fez que houvessem alguns “derrapancos” em termos de budget e produtividade que poderiam ter sido evitados com uma sistematização mais cuidada.

*Qual foi o impacto, na performance organizacional, da implementação?*

Eu não tenho certeza de como funcionavam antes, mas pelo que percebi, possibilitou agilizar bastante, tanto na parte comercial, como no club-in. Diria que sim, agilizou-se bastante os processos do cliente.

*Considera que a tecnologia esta em pleno funcionamento?*

Tanto quanto sei, sim, neste momento está.

*E que está a ser utilizado o seu pleno potencial?*

Não consigo responder com muito precisão, mas tanto quanto sei, deverá estar.

*O que é que não funciona bem no programa, o que é que faria diferente?*

Eu diria que aquilo que foi entregue está a funcionar direito. As alterações que eu teria feito, lá está, seria mais a nível inicial. Se a sistematização tivesse sido mais detalhada, se calhar teríamos feito algumas coisas diferentes, mas que em termos de resultados para o utilizador não acho que fosse alterar grande coisa, era mais em termos de tempo que nos demorou e de como está feito por trás.

*Ok, obrigado pela sua entrevista.*

#### iv. Adopter D

Projeto: Adopter D

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Coordenação

Data da Entrevista: 23 de março de 2017

*Esta entrevista está inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O início desta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. No restante da entrevista procurar-se-á abordar algumas questões sobre gestão da implementação, para recolher maior detalhe sobre a atividade da equipa de coordenação, para além da gestão de desalinhamentos.*

*Quem era o cliente e como o caracterizaria?*

A Adopter D. A Adopter D já era um cliente nosso de ERP, e, portanto, é um cliente internacional e esta implementação de CRM pretendia suportar os processos de vendas a nível internacional. Portanto, a equipa que foi identificada para fazer esse projeto, era uma equipa multidisciplinar numa vertente mais europeia, porque o projeto também era mais da EMEA, mas era de diferentes países e era de diferentes intervenientes; pessoas de Portugal e pessoas do UK onde estavam os responsáveis comerciais, e portanto nos caracterizamos a Adopter D como um cliente daquilo que chamamos base instalada, por já ser nosso cliente noutras tecnologias, mas na vertente de CRM era algo novo, tanto para eles como para nós na vertente do negócio deles.

*Qual foi a origem da oportunidade?*

A origem da oportunidade... nem fomos tanto nós que a cavamos. Veio mesmo numa necessidade, se a calhar com uma semente do Jorge Xavier e do trabalho que ele faz a nível de pré-venda, de publicação de conteúdos, que deixou na cabeça do Eduardo o potencial do CRM. Efetivamente os processos de negócio a nível da gestão comercial não estavam suportados e já há algum tempo que as próprias pessoas da Adopter D solicitavam uma ferramenta semelhante. E, portanto, surgiram as coisas, ou seja, o momento e oportunidade que a Adopter D atravessava em que chegou á conclusão que efetivamente era o momento indicado para abordar uma ferramenta dessas, e também o facto de eles reconhecerem em nós essa competência, fruto também, do trabalho de pré-venda do Jorge e de todos os eventos que temos feito, e da partilha e relação que já tínhamos com a Adopter D.

*Como se despoletou o processo de implementação?*

Está um bocadinho relacionado com aquilo que eu falei agora, ou seja, a oportunidade surgiu, no momento e no tempo, o Eduardo em conjunto com o Jorge efetuaram um pequeno levantamento daquilo que seria o projeto a implementar, entretanto foi dada uma estimativa ao cliente para ele perceber mais ou menos qual era ordem dos custos que podíamos estar a falar e depois decidimos começar pela fase de desenho do projeto propriamente dito, em que fizemos aquilo a identificação dos requisitos de modo fino e detalhado, com a equipa de consultores da technology supplier e também em conjunto com uma equipa de processos da Adopter D, em que se definiu exatamente qual era o âmbito, quais os processos a suportar e definiu-se qual seria o projeto a implementar de uma forma mais técnica, no futuro, mas começamos por fazer a parte de desenho, concordamos que efetivamente era a melhor forma de o fazermos.

*Quando é que se iniciou o processo de implementação efetiva, portanto, o desenho?*

Estamos em 2017... eu acho que foi em setembro de 2015, a estimativa com “contratada” em julho de 2015 e depois decidiu-se agendar esta parte de desenho para setembro, em função da disponibilidade das pessoas e das equipas e também

das pessoas que vinham de fora, e que em setembro tem sempre aqui algumas atividades na empresa em Portugal e aproveitou-se que eles já vinham cá fazer alguns trabalhos e ligamos isso para fazer essas sessões de levantamento também.

*E quando terminou o processo de implementação?*

Oficialmente terminou em março de 2016, mas a parte de go live, propriamente dita, não foi uma data específica, ao contrário daquilo que são a maioria dos nossos projetos, em que marcamos uma data de arranque, não é? No caso da Adopter D foi um bocadinho especial, nós fizemos a entrega do projeto, propriamente dito, para fazer o arranque em dezembro de 2015 mas o cliente não fez o big bang logo de imediato e decidiu que ainda havia alguns processos, internamente, e alguns procedimentos que ainda tinha que amadurecer e o arranque foi feito de uma forma faseada entre janeiro e fevereiro, e em março foi quando dos demos o ultimo dia de apoio e que consideramos que eles estavam já a tratar de uma forma regular na solução.

*Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia e o ambiente operacional em que os utilizadores realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser de três tipos: técnicos (quando as capacidades existentes na organização não estão alinhadas com as capacidades necessárias para utilizar a nova tecnologia; relacionados com o delivery system (quando se prendem com a forma como o conhecimento da tecnologia é comunicado aos utilizadores; ou de performance (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar para incluírem a introdução da tecnologia. Que estrutura existia previamente para assegurar a retenção da carteira de clientes e comunicação com os mesmos?*

Não tinham nada estruturado, a verdade é que por exemplo na parte do processo de vendas eles trabalhavam com email, praticamente o Outlook era a ferramenta deles. Muitos dos clientes com os quais eles tinham relação, principalmente a parte dos clientes, estava suportada no ERP, ou no NAV ou no, como é que se chamava aquilo? EGP? Que eles tinham na holanda... acho que é EGP. A parte dos prospects estava espalhado no Outlook de cada um e provavelmente

havia utilizadores que tinham um Excel mas nada estruturado ou se quer partilhado entre as equipas.

*Como estava pensado inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Nós temos uma metodologia que seguimos, que está baseada no SureStep da Microsoft mas que não é implementada de uma forma bíblica em cada um dos projetos, nós vamos adaptando em função das necessidade do cliente, em função da complexidade do projeto, mas basicamente há uma fase inicial de desenho, em que se define de uma forma detalhada qual é o âmbito do projeto, quais são os requisitos e quais são os procedimentos e as abordagens para respondem a esses requisitos, depois há sempre uma fase mais técnica que é uma fase mais da parte do implementador, que são as configurações, as adaptações e as customizações, caso existam, associadas à solução para colocar a ferramenta a responder aos requisitos do cliente, há uma fase mais ou menos crítica que é aquilo que nós chamamos de prototipagem ou validação da solução, que no fundo é um Ok (ou not Ok, também pode acontecer), no fundo é uma validação de que a solução customizada ou alterada aos requisitos do cliente, corresponde aquilo que foi definido no documento e na fase de desenho também para alinhar aquilo que será a solução que o cliente vai utilizar no momento do go live. Depois dessa prototipagem temos um conjunto de fases técnicas, no caso da Adopter D tínhamos algumas migrações para fazer, alguns carregamentos de dados e nas fases finais, temos a parte de formação dos utilizadores e arranque propriamente dito, que no caso da Adopter D em particular não foi de acordo com aquilo que é a nossa metodologia, ou seja: formação e logo a seguir arranque – foi um bocadinho diferente até porque eles internamente queriam adaptar alguns procedimentos e até fazer um bocadinho da gestão da mudança das próprias pessoas e procedimentos e fazer a comunicação às pessoas de qual seria a expectativa, as novas abordagens e o que é que a própria Adopter D esperava e pretendia retirar de uma ferramenta tipo CRM.

*Que departamentos, por exemplo, vendas, serviço, marketing, foram incluídos na implementação? Foram todos introduzidos ao mesmo tempo? Como é que foram*

*introduzidos? Que precauções foram tomadas para a introdução dos departamentos na tecnologia?*

O projeto inicialmente, era um projeto... e o foco principal sempre foi o suporte de processo de vendas ou de processo comercial, a parte de prospeção e proposta e a gestão centralizada claro, das entidades com as quais eles se relacionam, quer sejam clientes ou o que for – mas havia efetivamente alguma vertente de serviço, na parte de serviço pós-venda e uma vertente de marketing um bocadinho mais standard mais para aproveitar diria eu, as potencialidades da ferramenta do que efetivamente suportar algum processo de marketing que a empresa tenha, até porque surgiu mais tarde um outro projeto associado ao marketing que suportava bem mais processo do que aquele que inicialmente foi feito e que estamos a falar agora. A nível de timings de implementação eles entraram basicamente todos ao mesmo tempo, ou melhor, a expectativa era que entrassem todos ao mesmo tempo mas verificamos que efetivamente, por exemplo a parte de marketing, apesar de ter entrado não entrou, praticamente não fez grandes ações na solução, também não tinha grandes processos para serem suportados, é verdade, mas toda a questão da gestão da informação da relação, toda a questão de uniformização dos contactos também era uma responsabilidade do marketing e n'ós verificamos que isso ficou muito mais do lado das vendas do que do lado do marketing. A nível de serviço, a área entrou também, digamos que o processo suportado não foi tão robusto como nos gostaríamos que tivesse sido, mas foram fazendo o básico, mas eu diria que a nível de utilização podia ser mais abrangente na área de serviço.

*Foram tomadas algumas precauções para que entrassem todos estes departamentos? Foi definida alguma estratégia de entrada? porque estamos a falar de uma abrangência muito grande dentro de uma organização, a inclusão dos 3 departamentos.*

Eu acho que esse cuidado foi mais, e isto aqui é uma opinião claramente pessoal, eu acho que esse cuidado foi mais notório na área de vendas, em que houve efetivamente uma preocupação dos responsáveis da área comercial em perceber como é que os utilizadores iam entrar, que tipo de ações deveriam ser

feitas. Eu acho que na área de serviço e na área de marketing também porque estava um bocadinho a rasto daquilo que supostamente era um projeto de vendas, não houve tanto esse enquadramento e tivemos algumas situações, nomeadamente na área de serviço, em que uma das utilizadoras pouco tempo depois mudou de funções, ou saiu da empresa, já não me recordo bem, e, portanto, aquilo ficou um bocadinho desfalcado e se sabia muito bem o que é que ia acontecer. Eu diria que numa das áreas sim, houve esse cuidado, mas se calhar nas outras nem tanto.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para esta se adaptar aos processos organizacionais previamente existentes?*

Tecnologia não diria, de procedimentos sim, mas de tecnologia, quer dizer, à exceção daquilo que são consideradas as interações entre a solução de CRM e os ERPs que suportavam os processos e que de alguma forma tinham que fornecer alguma informação para o CRM que era importante para os processos implementados, à exceção disso, foi uma das adaptações que teve que ser feita. A própria Adopter D já estava num processo de passagem do Office on-premises para Office365, ou seja a adaptação das contas dos utilizadores, que se verificou depois a vir ter impacto naquilo que seria a implementação de alguns utilizadores de CRM, porque tivemos aí alguma dificuldade entre alguns utilizadores que ainda estavam on-prem e outros que estavam online, e aí nós, technology supplier, no CRM tivemos que ajustar algumas configurações que não estaríamos à espera. Mas mais do que isso não.

*O pretendido com esta questão é perceber o grau de customização e desenvolvimentos da tecnologia, portanto, se do levantamento de requisitos resultaram muitas customizações, muitos desenvolvimentos...*

Mais uma vez, acho que o core das alterações foram efetivamente as integrações, porque tínhamos dados vindo dos ERPS e dois deles eram diferentes, mas dentro daquilo que eu considero um projeto com grandes customizações não classificaria a Adopter D como esse projeto. É claro que todos os projetos ou todas as implementações tem um grau de customização: baixo, médio, alto -



eventualmente aquilo que nós consideramos quase standard... mesmo daquilo que é a Adopter D eu considero que estamos a falar num nível de customização baixo.

*As alterações ou adaptações, das poucas que existiram, ocorreram em departamentos que considera que são centrais para o negócio da organização ou periféricos?*

Essa é uma boa pergunta, porque depende da forma como nós interpretamos o peso que cada um dos departamentos tem, e a verdade é que os departamentos envolvidos, há exceção do marketing que pode ser considerado um departamento se calhar mais – no caso da Adopter D que é uma empresa industrial e o marketing não é tão core como outros processos, eu diria que o processo das vendas, o departamento e o departamento de serviço são extremamente core para qualquer organização. Agora, se me perguntas se os processos que foram suportados são core, não, acho que não. Mas estamos a falar de coisas diferentes, uma coisa é o departamento em si, o departamento é core, agora se o processo em si é core, não, não considero isso.

*Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados operacionais, da Adopter D ter passado a suportar esses processos com Dynamics CRM?*

É difícil, sabes? É difícil tu conseguires medir isso porque o facto de tu teres, por exemplo, a informação centralizada, isso a nível de processo em si, é uma mais valia, como é obvio, demoras menos tempo a encontrar a informação, dás uma resposta mais rápida ao cliente, internamente os teus processos em si também são mais ágeis, mas não é fácil medir isso, e eu não tenho nenhuma medição que diga, “com o CRM nós tivemos 50% mais de oportunidade de negócio porque como temos as coisas mais estruturadas temos mais tempo para fazer a prospeção de mercado”, ou “conseguimos fechar mais 50% de oportunidades porque como temos as coisas estruturadas, conseguimos focar nessa vertente”, não tenho esse feedback e tenho dúvidas se o cliente, até, o tem. São muito raros os clientes que conseguem fazer esse tipo de medições e efetivamente este tipo de definir os objetivos é um fator de sucesso para uma implementação de CRM, mas é muito raro em Portugal, e mesmo lá fora, tu partires do início de um projeto em que

consigas de alguma forma definir com o cliente um conjunto de medições que supostamente um projeto deste género deveria entregar.

*E qual o feedback do cliente?*

Eu acho que é positivo, inicialmente houve ali algumas questões, como é obvio, é a área de vendas, não é fácil, mas acho que é positivo e a equipa está motivada na utilização deste tipo de ferramenta, como é obvio tem sempre que haver alguém que lidera e que está atento, como é o caso do Mark que está no UK e consegui ter esse tipo de perfil, é uma mais valia, e isso é o que mantem a utilização deste tipo de ferramentas mas que também positivismo relativamente aquilo que é a mais valia da utilização.

*Considerando que um desalinhamento técnico é um desalinhamento entre as capacidades, conhecimentos ou tarefas existentes previamente na organização e as capacidades, conhecimentos ou tarefas introduzidas para a utilização da tecnologia, como definiria as capacidades que são necessárias que uma organização tenha para utilizar esta tecnologia em particular, o Dynamics CRM?*

Estas me a perguntar o que é que eu acho que qualquer organização para implementar uma ferramenta destas tem que ter?

*A dois níveis, ou seja, como é que estão distribuídas desde as capacidades necessárias a nível operacional da equipa, por exemplo, podemos focar, no caso da Adopter D, na equipa de vendas, até transversalmente até à gestão de projeto e quais são as capacidades que essa liderança tem que ter para que seja implementada uma tecnologia destas.*

Isso é uma pergunta para uma resposta muito, muito lata. É assim se olharmos para a parte operacional, para implementar um tipo de tecnologias deste género, eu não gosto de chamar tecnologias, fazer este tipo de ações numa empresa, não é uma questão tecnológica, e esse é um dos maiores erros que quase todas as empresas que quando adotam uma ferramenta deste género cometem como erro, é achar que isto é uma ferramenta, e não é, é muito mais do que isso, mas operacionalmente dentro daquilo que é uma equipa de vendas, e aquilo com

que se deve partir à priori, é fazer aquilo que eu há um bocadinho estava a referir, se eu quero implementar algo, eu devo definir à partida quais são os objetivos a atingir e como é que eu os meço. Eu vou implementar um projeto ou uma ferramenta de CRM cujo objetivo é suportar o processo de vendas, ok, como é que eu o suporto e como é que eu meço se consegui atingir esse objetivo ou não, eu tenho que definir à partida, eu quero o quê? Aumentar a produtividade em 10%? Eu quero reduzir o meu custo de vendas em x%? Eu quero aumentar a minha taxa de efetividade junto do fecho de oportunidades? Eu devo fazer esse tipo de definição à partida para que isto funcione, e no caso da Adopter D isto é uma das coisas que deve ser feita. Outra coisa que deve ser feita a nível operacional, mas que não é restrito à equipa que vai utilizar aquela ferramenta, é envolver as pessoas, desde o início as pessoas que vão ser envolvidas nos projetos, ou os seus representantes, devem ser ouvidos e chamados a este tipo de processos. Muitas vezes chegamos ao terreno e somos confrontados com pessoas que estão connosco na definição de processos que não conhecem os processo de vendas ou não conhecem o detalhe, ou seja, operacionalmente não são eles que os fazem, mas depois não temos ninguém que operacionalmente tenha esse conhecimento nessa sessões, e isso leva claramente depois a desfasamentos entre aquilo que foi desenvolvido e que foi desenhado vs aquilo que depois é necessário na realidade, a nível de implementação também fica difícil, porque se as pessoas que vão usar aquela solução se nomearem alguém, se forem chamadas e forem envolvidas e nomearem alguém para os representar nesse projeto, elas depois vão se sentir envolvidas e de alguma forma comprometidas com o resultado daquele trabalho, e a própria gestão e o envolvimento ao longo de tudo e a adoção da ferramenta também fica mais fácil, porque na prática elas foram envolvidas e foram ouvidas, mesmo que não seja individualmente, mas que sejam nomeadas. E isso é uma prática incomum quer em Portugal quer lá fora, tu pedires a alguém que nomeie, desde o início do projeto, não acontece, são sempre quase sempre pessoas de chefia que decidem quem é que vai ser envolvido, e deve ser o contrário, na minha opinião. Deve ser o contrário.

*No caso da Adopter D, existiram estas condições, eles tinham estas capacidades ou faltaram nesta implementação?*

Eu acho que houve ali algumas lacunas também. O facto de o gestor de projeto estar ausente, porque ele estava na Inglaterra (o projeto em si estava a ser implementado em Portugal), o facto do gestor de projeto estar ausente não facilitou esta vertente, e a equipa também era multidisciplinar, tinham um diretor comercial que era do UK, depois tinham outra pessoa que também era do UK, depois havia um conjunto de pessoas que era da Eslovénia, depois tinham pessoas de Portugal. A distancia geográfica não ajudou nesse aspeto, e acho que houve ali algumas questões que poderiam ter sido feitas, mais o change management do que outra coisa, e as pessoas perceberem exatamente quais era os objetivos e quais era as diretrizes que se pretendiam atingir. Mas também sou sincera, tendo em conta todas essas características até acho que correu muito bem, poderia ter corrido muito pior.

*Considera que essas capacidades, para estarem preparados, para a Adopter D estar preparada para implementar esta tecnologia, já existiam antes? Já existia o setting ideal? Ou foi algo que foi desenvolvido ao longo do projeto?*

Não existia, e na minha opinião, há algumas que ainda não existem. Uma das capacidades que é importante para um projeto deste género é o mindset, todos temos que estar a pensar da mesma maneira, na mesma vertente, com o mesmo foco, e isso não aconteceu, e acredito que isso ainda hoje diferentes pessoas que utilizam a solução também têm diferentes objetivos.

*Há pouco referiu que houve mais uma adaptação de processos do que uma adaptação da tecnologia, que alterações nas tarefas e papéis profissionais é que foram introduzidos com a implementação?*

Não diria que surgiram novos papéis, papéis estou a pensar novas funções, não é? Mas recorde-me, por exemplo, um dos processos que era feito pelos colegas da Eslovénia e que pelo facto do customer service ser global iria depois ser alterado esse processo de forma a que Portugal fizesse essa ação. A nível daquilo que era o processo de venda, havia muitos processos que eles suportavam de uma

maneira e que passaram a suportar doutra, como é obvio e processo que nem suportavam, ninguém registava os prospects nem as oportunidades e agora passaram a suportar e, portanto, os procedimentos que eles faziam internamente mudaram, para suportar o próprio processo dentro da solução. Dantes faziam de uma forma, ou faziam no excel ou davam conhecimento de uma maneira e agora fazem da outra; dantes as reuniões de venda eram suportadas em relatórios word ou excel e agora passaram a ser suportados diretamente na solução.

*Esses ajustes processuais foram sentidos em todos os departamentos envolvidos ou houve algum departamento que se adaptou muito mais que os restantes?*

Eu acho que o departamento de vendas se adaptou muito mais, até porque o próprio projeto em si era mais focado nessa área, e o grande objetivo era suportar esses processos de pré-venda, e teve mais foco nessa área. Pelo contrario, acho que o departamento de marketing foi aquele que menos teve impacto, tanto a nível de processo como a nível de tecnologias porque os próprios processos que estavam suportados na solução eram residuais. Há exceção da base de dados de entidades, de clientes, prospects e afins, pouco mais o marketing retiraria dali para o seu trabalho diário.

*Quem tomou a decisão de ser uma adaptação processual maioritariamente, em vez de ser uma adaptação da tecnologia aos processos existentes? E como é que foi feita essa comunicação dessa decisão?*

Essas adaptações de processos ou procedimentos, é sempre efetuada de forma conjunta, entre a equipa de consultoria da technology supplier e a equipa de projeto do cliente. E foi efetivamente na base de desenho que algumas dessas decisões são tomadas. Nós próprios, como consultores, que já estamos habituados de processo e com a experiencia que temos, também somos os primeiros a sugerir e a fazer com que o cliente pense sobre porque é que faz determinadas coisas daquela forma e porque é que não faz da outra e obriga-o a pensar um bocadinho sobre o próprio processo e se o processo em si é o melhor para o projeto e melhor até, para a organização, mas a decisão de alterar ou não alterar é sempre tomada pela equipa do cliente, em conjunto com a equipa da technology supplier, e existe

efetivamente essa sinergia. A nível de comunicação, efetivamente os responsáveis comerciais que lideraram o projeto, foram os responsáveis de fazer essa disseminação pela organização em si, e o próprio gestor de projeto também ajudou a que isso acontecesse.

*Sentiram, ou chegou até vós informação de alguma dificuldade porque parte dos profissionais em utilizar a tecnologia?*

Sim, isso acontece sempre. Ou porque a ferramenta... porque tecnologicamente a ferramenta é diferente daquilo que estão habituados, ou porque os processos em si não ficaram claros na cabeça deles e portanto eles têm dúvidas sobre como é que deverão fazer algumas coisas, mas basicamente é para isso que temos um arranque e que estamos no cliente de forma presencial, para os ajudar nesse sentido, e como é obvio também há sempre aquelas resistências natural de mudar, de adotar uma ferramenta nova, como humanos que somos, há sempre aquela resistência normal. Mas por acaso a Adopter D até foi um exemplo feliz nesse aspeto em que não houve aquela resistência quase felina de “porque me estão aqui a controlar e porque é que estou a fazer isto, e para que é que isto serve?”.

*E dificuldade dos utilizadores em entenderem o objetivo da implementação? Foi claramente comunicado o objetivo? A certa altura do processo foi-se perdendo?*

Eu acho que eles comunicaram isso aos utilizadores, embora acho que esse processo tenha sido feito demasiado tarde, para aquilo que seria a implementação do próprio projeto em si, e isso explica porque é que o arranque não foi um big bang, não foi logo a seguir á formação fazer o arranque. Explica porque é que as coisas foram mais faseadas, porque efetivamente eles só depois de terem a solução validada pelas equipas é que decidiram então fazer esse change management junto dos utilizadores ou de todos os utilizadores abrangidos pela ferramenta. O ideal é que esse trabalho seja feito desde o início, como eu disse há um bocadinho, envolver as pessoas desde o início e fazer com que elas se sintam representadas no grupo que esta a fazer o desenho, e que não percebam, não tenham a perceção de que alguém esta a fazer aquilo e que elas depois vão receber e vão ter que usar

aquilo. No caso da Adopter D eu acho que eles foram fazendo isso de uma forma gradual, mas efetivamente também houve ali uma decisão em que “Opa a partir de março isto é para ser usado e os objetivos são estes, e já tiveram mais que tempo para se adaptarem e é para usar.”

*Os utilizadores tiveram dificuldade em entender o desenho de processos? O desenho de processos era demasiado complexo?*

Não, não acho que isso tenha acontecido no caso da Adopter D em particular, já nos acometeu em muitos projetos, mas nesse não.

*Houve alguma parte do procedimento que não estivesse inicialmente incluída e que tenha sido incluída mais tarde?*

Houve, mas já não me recordo o que é... Acho que foi aquela empresa, aquela organização, nós esquecemo-nos de uma base de dados, nós, equipa de projeto, foi referenciado algures na fase de desenho e nós é que também não fizemos a pergunta como é que aquilo estava suportado, mas havia uma das organizações, que era suposto estar a trabalhar no CRM, cuja base de dados não era NAV, era fora, era um GP, acho que era um GP, e só muito muito perto do arranque é que percecionado que efetivamente não estávamos a falar da mesma tecnologia, que as integrações que tínhamos feito não iam cobrir essa organização. E então aí tivemos que ajustar, mas isso é que eu considero que é significativo, claro que durante a formação e até ao go live nós temos sempre pequenos ajustes que não consideramos significativos, que é “agora dava-me jeito que a vista tivesse ordenada por esta vertente” ou “se calhar quero uma vista deste sentido para mim”, mas nós não consideramos isso algo significativo, é algo que até esperamos que aconteça.

*Como foi gerida a implementação pela equipa de projeto? Isto incluindo a vossa parte e a parte do cliente, como é que executaram quem é que executou, como é que foram definidos os timings, qual foi a estratégia de gestão?*

Ora bem, inicialmente decidiu-se quem eram as equipas, as pessoas que iam compor as equipas. No caso da myParner nós definimos a nossa equipa com o

gestor de projeto que era eu, um consultor funcional e um consultor técnico. No caso da Adopter D, havia um gestor de projeto que era o gestor de projeto que era o Eduardo, que efetivamente que estava do UK, que era auxiliado por duas pessoas de Portugal, mas que não tinham poder de decisão, e depois tinha os responsáveis e os key users, que eram de cada uma das áreas que estavam a ser representadas. Maioritariamente aquele que tinha maior poder de decisão era o diretor comercial, mas não sentimos há exceção do marketing cujo input foi mais reduzido, também não sentimos, por exemplo, que pelo lado do service, a pessoa não sentisse que não tivesse poder de decisão ou que não soubesse os seus processos, acho que também estava tudo bem. Portanto, o que foi feito foi, definidas as equipas e consequentemente definidas as responsabilidades inerentes às equipas, foi efetuar um planeamento, e esse planeamento praticamente em quase todos os projetos é sempre a technology supplier que o sugere em função da disponibilidade da equipa, e depois o cliente vai ajustando mediante os objetivos que tem ou algumas indisponibilidades que possa ter, ou então algum desalinhamento também, por exemplo, imagina que dávamos uma data de fecho dali a seis meses e o cliente está á espera que afinal aquilo tenha de estar dali a 3 meses, e aí nos vamos alinhando, mas neste caso nem houve esse constrangimento. Nós definimos um plano, partimos sempre da parte do desenho, que aí alinhamos efetivamente as datas em que íamos fazer o desenho porque implicava viagens por parte de pessoas do cliente, alinhamos essa datas e em função disso fomos planeando as ações do projeto até chegarmos à parte da formação e do arranque. Na formação também tivemos alguns constrangimentos porque as pessoas também tiveram que se deslocar e portanto tivemos que nos adaptar ali à disponibilidade das pessoas para virem a Portugal ter a formação, e depois como eu te disse, o arranque foi assim um bocadinho desfasado e muito alongado no tempo, em que não houve ali uma task force a dizer assim “olha, vamos arrancar hoje, estamos todos aqui a utilizar”, portanto efetivamente não foi assim que se passou, mas eu que o planeamento assim e a implementação foi de acordo com aquilo que era a nossa expectativa como implementador e expectativa do cliente em função daquilo que também gostaria de ter implementado. A expectativa deles era que tivessem operacionalmente o CRM a 1 de março, e nós entregamos na prática, a solução, em



dezembro anterior, mas depois eles tiveram ali algumas datas e algum tempo para se adaptar e acho que a data que tinham definido na cabeça foi cumprida inteiramente de acordo com o planeamento que tivemos.

*A technology supplier faz algum tipo de seguimento sistemático do impacto da implementação nas organizações?*

Não faz da forma como deveria fazer, isso é algo que é um processo que nós temos que implementar rapidamente e com uma figura diferente daquilo que é a equipa de projeto. Temos que arranjar uma figura, não sei, pode ser o Jorge (Vendas, technology supplier), pode ser outra figura, até pode ser o Eduardo (CEO, technology supplier), mas esse seguimento é muito importante e nos temos vindo de alguma forma a fazer de forma informal, nalguns projetos que temos tido mais dificuldades, tentar perceber se o cliente esta a usar ou não está a usar para agir em conformidade. Mas é uma coisa que fazemos de forma empírica, e as vezes reativa, e não existe esse seguimento ao longo do tempo da utilização da ferramenta. A questão é que também não existe noutras tecnologias e se calhar não fazemos porque vimos desse mundo, mas a verdade é que esta tecnologia é completamente diferente e os processos que suporta também é completamente diferente e a forma que temos que fazer o follow-up também tem que ser diferente, e temos que ter esse processo, e não temos.

*Quais são as formas que utilizam para avaliar o sucesso de uma implementação?*

Olha, o mais normal é tu perceberes que o cliente está a usar e que te pede coisas novas, e com isso tu percebes de alguma forma a satisfação ou insatisfação do cliente, e basicamente é quase como se fosse - é uma forma de medirmos a uso por parte do cliente. A outra forma, por exemplo, nós temos um cliente que há imensos anos que usa o CRM e que praticamente nunca nos pediu nada novo, mas que o usa de forma diária e importante, também é o numero de anos que o cliente utiliza, ou vai-se mantendo associado às ferramentas em si.

*No caso particular da Adopter D, em termos gerais como é que classificaria o resultado da implementação?*

Acho que foi um sucesso, fizemos recentemente o case study com eles e o feedback que temos é positivo. Se poderia ser melhor? Não sei, acho que há aqui alguns constrangimentos com os quais não podemos fugir, que é a parte de serem dispersos geograficamente, que torna as coisas um bocadinho mais difíceis.

*Considera que está em pleno funcionamento?*

Considero. Na área de vendas considero, na área de service tenho as minhas dúvidas.

*E que se esta a tirar proveito do seu pleno potencial ou que ainda existe potencial para Adopter D utilizar?*

Acho que sim, acho que existe potencial para mais.

*Como definiria os benefícios que a tecnologia trouxe á Adopter D?*

Acho que uma das coisas mais importante foi conseguirem ter a centralização da informação, referente ao cadastro das pessoas de uma forma coerente, e essas também foi uma das questões que nos surgiu, foi a qualidade dos dados, uma forma coerente e estruturada a possibilidade de poder suportar processos que até à data estavam suportados na cabeça das pessoas e nos emails delas e quando temos que temos pessoas que saem ou pessoas que entram ou pessoas que mudam de funções, isto é muito difícil para as pessoas que, mais para as pessoas que entra, depois assumirem essa nova função não existe registada, está na cabeça das outras pessoa, e portanto, depois é muito difícil estruturar isso, isso acho que foi uma grande mais-valia, eles terem uma solução que lhes permitisse suportar esses processos, de uma forma estruturada.

*O que é que não funciona bem no programa?*

Ui, não vamos por ai [ri-se], há muita coisa que podia ser melhorada, e há muita coisa que também faz bem.

*Não. Na tecnologia, no desenho implementado na Adopter D.*

Ah, não sei, diria que o processo de service em si, poderia ser diferente, mais robusto, há muita coisa que é feita fora do sistema e justificaram-nos N vezes com um conjunto de razões de regras de negócio e até de decisões da própria organização, mas que quanto a mim, nunca me convenceram de forma definitiva que não poderiam mudar.

*O problema foi identificado já durante a implementação?*

Sim.

*E, existe algum plano de ação para fazer alguma alteração?*

Não, não existe, até porque o próprio cliente assim justificou, que não era possível por que “etc etc etc”, e nós mandamos, mas é na nossa casa, não é na casa do cliente.

*Obrigada pela entrevista.*

Projeto: Adopter D

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Funcional

Data da Entrevista: 3 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia)*

*Pode enquadrar o projeto temporalmente, por favor?*

Diria que foi... hum... 2015, finais de 2015... Segundo semestre de 2015, salvo erro...

*Qual foi a extensão do projeto, desde o início até ao seu fim?*

Foi um projeto com uma conotação bastante, bastante... curta, cerca de dois meses, dois meses e meio... Algo do género?

*Houve desvios face ao tempo, significativos, face ao tempo...?*

Não, não, nada de significativo.

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Hmm... era tendo com base a metodologia sure step: levantamento de requisitos, protótipo, formação de utilizadores, go live e apoio ao arranque nas instalações do cliente.

*Há algum destes processos não foi possível ou teve problemas?*

Não, não. Não nenhum deles foi... seguimos todas as fases, todas as fases foram feitas.

*Houve o envolvimento de utilizadores ou membros de diferentes papéis da organização nestas fases?*

Sim, esteve... tivemos o envolvimento de responsáveis da área de vendas, responsáveis do customer care, apoio ao cliente e também da área de marketing.

*Foi feita alguma alteração à estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais que já existiam?*

Não, nenhuma. A abordagem neste projeto era uma abordagem o mais standard possível, ok? Não foi feita nenhuma alteração de referência para implementar os processos que eram necessários.

*Não existiu qualquer customização ou as customizações...?*

Customizações existiram! Customizações existiram... Agora não foi uma alteração com.... relevante... Ahm. à solução em si. agora, customizações desde criação de campos, uma ou outra customização de vista... Mas nada de relevante.

*Porquê?*

Porque a abordagem do próprio cliente era existir a adaptação do que eram os processos da Adopter D ao Dynamics CRM, ao invés de pegar nos processos e tentar replicá-los ou orientá-los dentro do produto. Basicamente foi "ok, nós queremos saber o que é que o produto nos dá e a partir daqui vamos utilizar o produto como ele é".

*Portanto, existiram alterações maioritariamente processuais e minoritariamente da tecnologia?*

Sim.

*Estas alterações e adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio da organização ou em departamentos cujo papel é periférico?*

Em departamentos centrais, como é o de vendas e o de marketing.

*Isto é aplicável tanto para as alterações imputadas à tecnologia como para as alterações processuais?*

Sim.

*Conseguem medir de alguma forma os resultados operacionais resultantes desta mútua adaptação entre a tecnologia e os processos?*

A aceitação foi boa em termos do que era... também tínhamos uma receção diferente porque tínhamos a administração da Adopter D com um papel preponderante e a dar a cara por este produto e pela implementação do mesmo. Logo aí era uma mais-valia muito grande, mas a adaptação foi boa e a receptividade foi boa dos utilizadores à solução.

*E em termos de negócio do cliente, o resultado operacional de implementar esta tecnologia: consideraria positivo?*

Sim, consideraria positivo, uma vez que também eles, anteriormente não tinham nenhum tipo de solução do género e desta forma começaram a conseguir segmentar e angariar muita da informação que estava dispersa por notas internas, notas pessoais... Informação que residia somente perante... para cada um dos utilizadores.

*Definindo um desalinhamento técnico como um desalinhamento entre as capacidades e conhecimentos das pessoas existentes na organização e as capacidades ou conhecimentos necessários para utilizar estas tecnologia: considera que existiram...*

*que existia um grande gap de skills entre os membros da Adopter D e as skills necessárias para utilizar o Dynamics CRM?*

Não. Já é uma empresa com um cariz bastante tecnológico... Hmm.... Maioritariamente as pessoas estão habituadas ao que é usar diariamente uma solução tecnológica.

*Há pouco referiu que as alterações sentidas foram maioritariamente ao nível processual e não ao nível de customização e desenvolvimento da tecnologia...*

Hmm-hmm...

*Que novas ou que alterações é que existiram às tarefas e papéis dos profissionais da Adopter D que foram induzidos por causa da implementação do Dynamics CRM?*

Por exemplo, o registo de toda a comunicação que era feita com os clientes. Estamos a falar de que, por exemplo, toda a troca de emails que era realizada com os clientes... Esta implementação previa o uso do Client Outlook para a solução Dynamics CRM e logo aí, ganha a mais-valia de poderem fazer a monitorização de toda a comunicação que era feita com o cliente ou com potenciais clientes e encadear essa informação para o Dynamics CRM, ficando aqui com um histórico de toda a comunicação para o futuro. Ahm... Isso, por exemplo, uma das adaptações que os utilizadores tiveram de fazer, mas a aceitação e recetividade relativamente a esse tipo de processos foi bastante positiva.

*Essa funcionalidade foi preponderante para a implementação, ou seja, era um dos grandes objetivos?*

Sim, era um dos grandes objetivos. Prevíamos já no início dessa implementação, na fase de pré-venda do projeto e na fase de análise que a Adopter D fez. Creio que foi uma das mais valias em termos da escolha do produto... Ahm... O facto de ter uma integração tão nativa com o Microsoft Outlook, que... Ahm... que a maioria, senão a totalidade de todos os utilizadores estavam já habituados a usar no seu dia-a-dia, ok? Não deixa de poderem a partir da fase de implementação... terem o CRM... dentro... do... Outlook.

*Porque é que... Qual é que pensa que é a razão pela qual a Adopter D optou por esta funcionalidade na tecnologia? Fazer uso desta funcionalidade?*

Hmm... Mesmo por aquilo que tinha acabado de dizer.... Pela integração standard sem ser necessário nenhum tipo de desenvolvimento adicional para colocarmos... para efetuarmos a comunicação entre as duas plataformas... é uma integração standard e acho que a Adopter D viu uma mais valia nessa.... Viu que não teria que correr muito risco no facto de adotar essa... essa... essa tecnologia.

*Mas qual é a mais valia para a Adopter D de fazer essa monitorização e utilizar essa funcionalidade?*

É não perder toda a comunicação com o cliente, ok? É angariar toda essa informação e garantir que toda essa comunicação fica registada num único local, em que de futuro será possível avaliar e enquadrar tudo aquilo que foi comunicado com o cliente.

*Quem é que tomou a decisão de utilizar esta funcionalidade?*

Foi a própria Adopter D, foi-lhe apresentado certamente em termos do que era pré-venda do produto CRM pela technology supplier e que a Adopter D achou que faria sentido tirarem partido desta integração standard.

*Qual foi a aceitação desta mudança nas tarefas... Ahm... Ou seja, os utilizadores passaram de não terem de monitorizar essa comunicação para terem de monitorizar essa comunicação?*

Foi bastante positiva porque o facto de utilizarem esta solução, como eu referi há pouco, a maior parte dos utilizadores já estavam habituados a utilizar... no seu dia-a-dia utilizavam para as suas comunicações por email o cliente Outlook, por isso, desta forma, não tiveram de deixar de ser. Só passaram a ter é mais uma funcionalidade dentro do seu Outlook que era o Dynamics CRM. E a facilidade... viram também que a forma fácil e ágil de realizar a monitorização das comunicações que realizavam não colocaria nenhum tipo de entrave ao seu trabalho no dia-a-dia.



*Estes ajustes e estas novas funcionalidades e novas tarefas que foram introduzidas aos processos dos profissionais da Adopter D foram sentidos em todos os departamentos ou foi focalizado num dos departamentos abrangidos?*

O foco essencial seria no departamento... no departamento de vendas e também um pouco no customer care, ok? A parte de marketing não, não teria este tipo de processos.

*Diria que houve mais alterações nas tarefas e conhecimentos e capacidades processuais do departamento... de um departamento em específico ou que todos os departamentos se adaptaram à ferramenta?*

Todos os departamentos se adaptaram à ferramenta.

*Consegue entrar em detalhe e exemplificar uma tarefa nova ou alteração de tarefa em cada um desses departamentos?*

Por exemplo, no departamento de vendas o registo de uma lead, da angariação de uma lead, a criação de um cliente potencial e registar essa informação, não perder essa informação, que muitas vezes estava do lado da pessoa de vendas. Por exemplo, numa área de customer care, registo da.... da.... da reclamação por parte do cliente, a caracterização dessa... dessa... dessa... dessa incidência. Ahm... E também o controlo dos tempos que... o controlo de tempos que... era feita a comunicação e era dada a resposta ao cliente. E numa área de Marketing, a parte de segmentação que muitas vezes era feita em listagens de Excel e que passaram a poder realizar essa segmentação a partir do que era o Dynamics CRM.

*Essas tarefas, portanto, não estavam sistematizadas nem tinham uma plataforma anteriormente para serem registadas?*

Sim, a maior parte delas não. A parte de vendas não. A parte de marketing eventualmente tinha uma parte mais de criação de newsletters e o customer care faria isso num ERP. À data.

*Que alterações ou adaptações foram feitas à tecnologia para se adaptar melhor à realidade profissional existente?*

Ah! Reporting, sim, essencialmente. Essencialmente uma área de reporting, nada mais do que isso.

*Sentiram ou chegou até vós informação de alguma dificuldade por parte dos profissionais envolvidos em realizar as suas tarefas e em utilizar a tecnologia para realizar as suas tarefas?*

Não, foi... a comunicação que nos chegou a nós foi muito pelo facto do registar ou... ou ... porque é tudo processos bastantes simples e, como já foi referido, tirando partido do que era a solução standard. Chegou mais na parte de fazerem o report deles, ok? Analisarem as.... os registos deles, aquilo que tinham vindo a registar. Isso é que era uma novidade por completo.

*Durante a formação.... Apercebeu-se que os utilizadores tivessem dificuldade em entender o objetivo da implementação?*

Não. Não porque, como também referido anteriormente, nós tivemos desde início, desde o levantamento, tivemos uma envolvimento muito grande e preponderante da administração. E a qual esteve presente em todas as sessões de formação e estabeleceu... passou e estabeleceu quais eram os objetivos da utilização da plataforma, como também alguma decisão que era necessária fazer, em termos de angariação de dados e registo da informação foi dada naquele momento. Por isso, toda a gente estava... estava... tinha com clareza qual era o objetivo da implementação de Dynamics CRM.

*E dificuldades em entender o desenho dos processos ou considerações que os processos eram demasiado complexos?*

Não, não nos foi... não nos apercebemos de nada do género, porque, como referi, os processos eram os processos standard da plataforma, não houve cá reinvenção, não houve cá nenhum tipo de adaptação. A Adopter D aproveitou este projeto para... para definir alguns processos que eles também tinham internamente, mas com base naquilo que era a plataforma Dynamics CRM, ok?

*Houve alguma parte da informação de procedimento que não estivesse inicialmente incluída e que tenha sido incluída mais tarde?*

Não, que me recorde não.

*Como é que classificaria o delivery system do conhecimento aos utilizadores? Quais foram as metodologias utilizadas?*

Formação...

*Que tipo de formação?*

Formação teórico-prática, com a explicação dos procedimentos a realizar e depois realização de exercícios em sala, com.... com.... com os utilizadores.

*Houve necessidade de realizar formações extra?*

Houve necessidade de fazer alguns apoios pontuais. Formação em sala, com diversos utilizadores não, mas um apoio pontual a um ou outro utilizador, sim. Portanto, estamos a falar de utilizadores que estão em diferentes localizações como Sérvia, Holanda, Portugal.

*A plataforma e a tecnologia foram utilizadas como forma de medir a performance operacional dos membros da organização?*

Sim, em termos de área de vendas, sim. Eram controlados os objetivos de cada um dos vendedores, com base naquilo que iam inserindo, daquilo que iam registando na plataforma.

*Chegou até vós informação de que os indicadores medidos através da plataforma estivessem desalinhados de alguma forma com aquilo que a plataforma era capaz de transmitir?*

Não, que eu tenha conhecimento não.

*Estas alterações e adaptações sentidas nas tarefas organizacionais, diria que dizem respeito a skills e departamentos, processos centrais ou periféricos?*

Centrais.

*Conseguem medir ou têm medido de alguma forma os resultados operacionais destas adaptações e da implementação?*

Eh... com base na comunicação que temos feitos e nos apoios que fomos fazendo, pontuais. Fomos também fazendo algum... uma pequena auditoria ao que vinha a ser registados e tem... tem... têm adotado bem a plataforma.

*Referiu várias vezes ao longo da entrevista que a grande aceitação sentida durante o projeto estava relacionada com a forma como a gestão da Adopter D e a administração da Adopter D geriu o processo de implementação. Se tivesse que definir a estratégia de gestão adotada pela Adopter D, como definiria?*

Hmm.... Foi.... Foi uma decisão bastante concreta... Hmm... Presente, sim. Foi bastante... foi uma parte, uma área de gestão com a presença bastante assídua, na tomada de decisão essencialmente e bastante assertiva no que eram os processos a serem implementados no Dynamics CRM.

*E como definiria a comunicação...*

Bastante clara.

*... com os membros?*

Comunicação bastante clara, muito objetiva do que é que era pretendido, ok?

*Em termos gerais, como é que classificaria o resultado da implementação?*

Positivo, bastante positivo.

*E qual pensa que foi o impacto na performance operacional ao nível dos seus processos e medição de indicadores em cada uma das áreas abordadas?*

Diria que na... na área de vendas foi aquela me que tivemos um impacto maior, uma vez que não tínhamos essa informação centralizada. Na área de customer care, como já tinham algum procedimento de registo dessa informação noutra plataforma..., mas foi... está a ser feito e o controlo está a ser feito com o

Dynamics CRM também. A área de marketing diria que foi a que tivemos dificuldade maior, em termos de adaptação.

*Mas diria que o impacto é positivo, não positivo ou neutro?*

Sim, é positivo.

*A tecnologia está em pleno funcionamento?*

Sim.

*E pensa que neste momento se está a tirar proveito do seu pleno potencial de utilização?*

Sim.

*Que benefícios é que considera que a tecnologia trouxe à Adopter D?*

Muito a parte de controlo e registo da informação... que estava perdida... E também na parte de reporting que conseguem retirar da solução, porque estamos a falar de diferentes localizações em que nem sempre a gestão... a área de gestão está... um controlo diário ou um controlo semanal sobre o que se está a passar naquela área geográfica e, desta forma, conseguiram garantir... ou ter uma melhor visão do que é que se está a passar no dia-a-dia.

*Após a fase de sistematização de processos ou mesmo após a implementação foram pedidas funcionalidades adicionais?*

Sim.

*Consegue descrever?*

Foram pedidos alguns... Na área de Marketing, essencialmente. Foi feita depois uma implementação de um... de um produto adicional... à... à... à... ao Dynamics CRM: o MDM.

*Desta forma também, como uma tentativa de colmatar de alguma forma...*

Sim, foi feito com o objetivo de colmatar algumas lacunas que o produto standard de CRM tem, na área de Marketing, em que a utilização desse produto... que é da Microsoft, só direcionado para Marketing, veio... veio trazer uma mais-valia para a utilização diária do departamento, na Adopter D.

*Considera que.... Há pouco referiu que o impacto na área de Marketing foi menor.... Considera que com essa funcionalidade adicional essa lacuna fica colmatada?*

Sim. Sim, sim.

*O que é que considera que não funciona bem no programa implementado na Adopter D?*

Neste momento, diria que parte do Marketing, eventualmente, algumas das segmentações... Não seriam possíveis. O despoletar das ações como eles idealizaram não seria possível.... Daí a utilização dessa plataforma.

*Qual é o motivo para essa impossibilidade?*

É o desenho da área de Marketing do CRM. Efetivamente que não traz nem contempla essa vertente de definição e planeamento do que é uma campanha na sua totalidade.

*O problema foi identificado ainda durante a implementação?*

Foi, foi, foi sendo identificado durante a implementação. Até que se chegou a uma fase em que decidiu-se abraçar outro tipo de solução.

*Obrigada pela sua entrevista.*

De nada.

Projeto: Adopter D

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Técnico

Data da Entrevista: 3 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia)*

*Consegue enquadrar o projeto temporalmente?*

2015

*Como estava pensada inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Então o projeto tinha a fase de sistematização de processos, documentação dos mesmos, depois tínhamos a parte operacional de desenvolvimentos, customizações e adaptações. Hum... Após isso tínhamos uma fase de integrações. E, por fim, tínhamos a parte de formação e arranque.

*Quais foram as áreas envolvidas no projeto?*

Comercial... Marketing... Operacional.. Comercial... Marketing e Serviço. Ok?

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para esta se Adoptar Eatar aos processos organizacionais?*

Sim, fizemos várias adaptações. Fizemos várias adaptações, tanto a nível de Dynamics CRM, plataforma, customizações, formulários, campos, como a nível de reporting e também adaptações para fazermos a integração da informação.

*Porque é que existiu lugar a essas adaptações da tecnologia? Qual foi a razão que as motivou?*

Portanto, já existia desde a fase de sistematização desenvolvimentos e customizações identificadas para serem efetuadas. Portanto, essas alterações vieram das necessidades que o negócio tinha e que a plataforma, out of the box não respondia. Então na fase de sistematização identificamos os processos e adaptações que seriam necessárias para que os utilizadores conseguissem usar a plataforma... a plataforma, de forma fluída.

*Essas adaptações foram semelhantes entre os diversos departamentos da organização ou mais focadas em determinados departamentos?*

Foi mais focadas em determinados departamentos, nomeadamente o departamento comercial que tinha os seus reports específicos que vinham dos sistemas transacionais... de informação que vinha dos sistemas transacionais... hum... que eram necessários serem apresentados aos utilizadores.

*As alterações ou adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio ou cujo papel é periférico?*

Centrais para o negócio.

*Quais dos departamentos que mencionou acima considera que são centrais para o negócio?*



O comercial.... e o de serviço, porque... os comerciais por causa do tipo de negócio que eles desempenham... hum... e o de serviço para conseguirem responder aos seus clientes, dando-lhes suporte e tirando-lhes dúvidas que os clientes vão encontrando...

*Conseguem medir, ou têm medido de alguma forma, os resultados operacionais das alterações à tecnologia?*

Sim.... Sim, as alterações trouxeram uma mais-valia aos utilizadores e ao cliente em específico, nomeadamente as integrações que foram feitas ajudaram a que o utilizador conseguisse ver numa plataforma a unificação de várias empresas que eles tinham do lado do ERP.

*Mas como medem esses resultados? Através do feedback do cliente, do uso...?*

O cliente vai-nos dando feedback, portanto, nós temos suporte e nós conseguimos perceber pelo... pelo... pelo suporte que eles utilizam que reportam ocorrências dentro do sistema e mesmo pelo feedback que eles vão dando à parte comercial do lado da technology supplier, percebemos que eles efetivamente estão a utilizar a plataforma e diria que até estão bastante satisfeitos...

*Houve lugar a alterações nas tarefas ou conhecimentos dos profissionais envolvidos na tecnologia?*

Tentou-se adaptar ao máximo as tarefas que eles usavam...

*Mas... As próprias tarefas realizadas pelos utilizadores foram alteradas de forma a se adaptarem à nova tecnologia?*

Foram alteradas, no entanto, para manter o fluxo que eles tinham, portanto, teriam de... nós teríamos de manter o processo que eles antigamente teriam dentro da plataforma. Portanto, tanto a plataforma teve de se adaptar a eles como eles tiveram de se adaptar à plataforma. Portanto, foi um mútuo.

*Considera que a tecnologia se adaptou mais ou que os processos se adaptaram mais?*

Acho que foi... acho que foram os dois.... Acho que não tivemos aqui uma sintonia... uma sincronização dos processos do cliente, com uma adaptação à tecnologia, muito bons. Acho que até houve uma mais-valia dos processos que eles hoje em dia têm para fazer a adaptação à tecnologia.

*As adaptações realizadas na tecnologia para esta se adaptar melhor à realidade profissional foram iguais para todos os departamentos? Ou houve muito mais adaptação de um departamento do que dos restantes?*

Houve mais adaptações ao departamento comercial, sim. Houve muitas mais adaptações, até porque o departamento comercial é o departamento que tem que ter maior visibilidade da informação dentro do CRM. E é para eles que nós fizemos, por exemplo, as integrações do ERP e a unificação de contas, a informação financeira que é passada para o CRM, a informação de clientes... de movimentos de clientes, para que o comercial consiga perceber em que ponto é que está o seu cliente.

*Também foi o departamento em que se sentiram mais adaptações processuais?*

Sim, foi o departamento em que nós sentimos que os processos que eles tinham atualmente foram adaptados à tecnologia.

*Em que maneira?*

De que maneira? Portanto, eles antigamente faziam a gestão de leads e a gestão de carte... de clientes, portanto, a partir de excels e de papel, como teriam de aceder diretamente ao ERP. Portanto, o ERP não é uma plataforma... hum... que seja atrativa para os utilizadores de mexer e de alterar... Portanto, o CRM é uma plataforma que é mais atrativa de mexer, além de que eles no ERP teriam de abrir empresa a empresa onde

é que estava o cliente e como é que estava o cliente a nível de movimentos nas várias empresas. Com o CRM, e com as integrações, com essas adaptações de integrações que foram feitas, o utilizador consegue aceder apenas a um sítio, olhar para a sua carteira de clientes e perceber em que ponto está o cliente em cada empresa.

*Sentiram ou chegou até vós informação de dificuldade por parte dos utilizadores em realizar as suas tarefas utilizando a tecnologia?*

Sim, sentimos algumas dificuldades, mas foram as dificuldades iniciais. Mas eles adaptaram-se bem ao processo, com a ajuda que tivemos on local para lhes dar suporte e para os ajudar nos seus processos.

*E tiveram dificuldade em entender o objetivo da implementação?*

Não, foi muito fácil para eles perceberem que... eles antigamente tinham uma dificuldade, eles perdiam muito tempo a pesquisar o cliente nos ERPs. Perdiam muito tempo à procura de informação e a pedirem informação à parte de sistema para fazer um reporting para apresentar nas reuniões... reuniões comerciais. E com o CRM eles conseguem preparar os seus próprios relatórios e a sua própria informação, conseguem perceber todos os dias como é que está a informação deles, como é que está a ser tratada.

*Essa clareza na transmissão do objetivo, porque é que acha que ocorreu neste caso?*

Ocorreu bem porque temos uma boa gestão de projeto do lado do cliente. Portanto, são pessoas que estão motivadas e que estão com uma mente aberta para receber este tipo de tecnologias, ok? E também percebemos que a gestão de projeto consegue tirar mais-valias do Dynamics CRM, conseguindo perceber de forma rápida e clara como é que o seu negócio está a evoluir. E dando a eles um aspeto muito mais claro e fluído das suas tarefas diárias.

*Considera que existiram dificuldades em entender a forma como os processos foram desenhados na tecnologia?*

Não.. Não.. Acho que eles conseguiram perceber bem, claro que tiveram as suas dificuldades iniciais, mas conseguiram perceber qual era o objetivo e conseguiram perceber que usando a plataforma conseguiam tirar mais-valias.

*Mas pensa que eles tiveram dificuldade em ver os seus processos organizacionais transmitidos na tecnologia ou reviam-se no fluxo de processos...*

Eles reviam-se no fluxo de processos, claramente. Eles conseguiam rever-se e foi por isso que o projeto correu tão bem. Porque eles conseguiam rever-se, conseguiram perceber que aqueles processos eram deles, conseguiram perceber que a própria plataforma trazia-lhes mais-valias nos seus processos, portanto, conseguiam fazer as suas tarefas mais rápido e conseguiam ajudar a...

*Houve alguma parte ou informação do procedimento que não estivesse inicialmente incluída que tenha sido alterada mais tarde? Requisitos adicionais?*

Sim.... Tivemos um ou outro requisito adicional, ok? Principalmente para a parte de marketing, nós tivemos requisitos adicionais que foram implementados posteriormente. Portanto, não tão dentro do Dynamics CRM, mas tivemos uma plataforma de marketing que era o Dynamics Marketing que foi implementado posteriormente, ok? Foi implementado posteriormente e que, como houve com a integração com o ERP, houve integração da informação que eles já tinham no CRM com a plataforma de Marketing, para conseguirem agilizar também o processo de marketing.

*Em termos gerais como classificaria o resultado do processo de implementação?*

Com sucesso, foi uma implementação com sucesso.

*A que se deveu esse sucesso?*

O sucesso deveu-se a uma rápida implementação. Acho que foi um projeto que foi rápido a implementar, foi um projeto em que do lado, tecnicamente do lado do cliente também ajudou. Portanto, o cliente e... uma das coisas que falha em muitos projetos é as integrações, porque normalmente as integrações é o que leva mais tempo num projeto a ser completo, e que temos muitos erros, temos informação que não está correta nos ERPs e que depois o cliente olha para o sistema de CRM e vê que a informação que está lá, está mal, mas depois também consegue perceber que está mal na base do ERP. Neste caso, nós tínhamos do lado

do cliente, pessoas com experiência na implementação de ERPs, o que foi muito fácil agilizar o processo de implementação porque eles conheciam muito bem a plataforma.

*Qual foi o impacto na performance organizacional... operacional da organização?*

Eles conseguiram, tiveram uma performance elevada. Eles conseguiram elevar os seus níveis de performance, os seus níveis de resposta ao cliente, os seus níveis de contacto com o cliente, com a plataforma de marketing. Portanto, eles agiram nos três pontos fundamentais em qualquer empresa: parte comercial, na procura de leads e oportunidades; na parte de marketing, para chegar aos clientes de forma rápida ou eficaz, tentando vender a marca a partir do marketing; e depois com atendimento e suporte ao cliente na parte de serviço. Portanto conseguiram atacar os três módulos muito bem.

*Considera que a tecnologia está em pleno funcionamento?*

Sim, a tecnologia está... está em pleno funcionamento funcional, sem problemas e temos um bom feedback do cliente.

*Considera que se está a tirar o proveito do pleno potencial da tecnologia?*

Sim. Neste momento, o cliente está a tirar partido da informação e dos processos que foram implementados na altura, não quer dizer que mais tarde eles não notem que o processo pode ser automatizado de outra forma para agilizar ainda mais o processo de negócio.

*O que não funciona bem no programa?*

O que não funciona muito bem no programa é neste momento a plataforma de marketing. A plataforma de marketing foi descontinuada pela Microsoft, eles tiveram bastantes problemas com... com a Microsoft, mesmo na implementação de alguns processos. E, neste momento, apesar de estarem a usar a plataforma, estão à espera de uma nova resposta de aplicação de marketing, por parte da Microsoft, para conseguirem fazer uma reimplementação dos seus processos de marketing.

*Este problema foi identificado durante a implementação?*

Não, foi posteriormente. Eles identificaram esse problema posteriormente. Até porque eles não sabiam que a plataforma de marketing ia ser descontinuada pela Microsoft.

*Obrigada pela sua entrevista.*

## **v. Adopter E**

Projeto: Adopter E

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Coordenação

Data da Entrevista: 26 de junho de 2017

*Olá, boa tarde. Quem era o cliente e como o caracterizaria?*

Ahm... A Adopter E é uma empresa que trabalha na área de adubos e fertilizantes. É uma empresa portuguesa, mas que faz parte do grupo [REDACTED], que é um grupo espanhol. E... E eu caracterizaria a Adopter E como uma empresa, com alguns anos, se calhar uma empresa mais pesada, mais... quer dizer, menos flexível, mas que tem uma força comercial, na rua, importante, com alguma dinâmica (essas pessoas que andam na rua) e o objetivo do próprio... da própria solução era suportar alguns processos de negócio, para essas pessoas que andavam, que andam na rua. Acabava por ser um sistema inovador para pessoas que, se calhar, no seu dia-a-dia, não são tão inovadoras quanto isso. E na suma, acho que poderíamos resumir assim a organização em si. Esta... Esta relação entre Portugal e Espanha, do grupo, foi de alguma forma determinante para a forma como nós implementamos o projeto.

*Diria que a Adopter E tinha uma flexibilidade a adaptar-se à nova tecnologia ou que a expectativa era que a tecnologia se adaptasse aos requisitos da Adopter E?*

Surpreendentemente a linha orientadora do próprio projeto era grande parte de adaptação por parte do cliente à solução. Na vertente tecnológica, em que falamos mais de comunicações e infraestruturas, era muito ao contrário, ou seja, a solução é que se tinha de adaptar às exigências tecnológicas da organização. E essa vertente veio, ou vem, do grupo espanhol em si, não da empresa portuguesa, da empresa Adopter E, como requisito. Eram orientações que eles tinham de respeitar em função do grupo a que pertencem.

*Qual foi a origem da oportunidade?*

A origem da oportunidade foi mesmo prospeção pura. Foi lá o Jorge Xavier bater à porta e teve sorte. Na realidade, a Adopter E atravessou um processo muito complicado quando houve aquela fuga lá nas torres de refrigeração e logo a seguir eles tomaram a decisão de implementar o projeto, e já vinha de trás o objetivo de suportarem esses processos de negócio.

*Desde a origem da oportunidade até à implementação em si, como se despoletou o projeto? Foi um processo fácil, rápido?*

Rápido não foi. Levou algum tempo até que a ideia amadurecesse. E embora nunca tenhamos falado de uma forma concreta com o cliente sobre o tempo que demorou, nós temos a noção que efetivamente que a empresa portuguesa e a empresa espanhola, em si, também tinha que organizar e reunir internamente as prioridades e as decisões internas do grupo.

*Quando é que se iniciou o processo de implementação?*

Ahm... novembro de 2015.

*E quando terminou o processo de implementação?*

setembro 2016. Portanto foi o último arranque fizemos.

*Portanto, foi um processo relativamente longo para a implementação de um CRM?*

Bastante longo para aquilo que eram as nossas expectativas, sim... Nós em médio demoramos 3, 4 meses num projeto considerável a fazer a implementação. E, no caso da Adopter E, demorou um bocadinho mais, não pela complexidade do projeto em si, mas pela disponibilidade que tínhamos do próprio cliente em organizar todas as sessões e em ter todas as pessoas disponíveis. Também havia aqui uma componente de pessoas de Espanha que tinham de assistir a formações e arranques e, às vezes, não é muito fácil coordenar estas disponibilidades todas e esta logística toda.

*Que estrutura é que existia previamente para assegurar a retenção de clientes e comunicação com os mesmos?*



Como assim?

*Se já suportavam numa tecnologia, se era feito, por exemplo, no Excel, se era feito sem registo?*

Que eu conheça eles não tinham nenhuma estrutura transversal à organização. Eles já de alguma forma suportavam esse processo, porque tinham pessoas na rua e sabiam que visitavam ou não visitavam os clientes e os dados de alguns deles. Alguma informação estava estruturada dentro de uma solução que residia em Espanha. Alguma, nomeadamente os clientes ou... maioritariamente os clientes, era o que estava lá. E essa informação já estava estruturada dentro desse sistema. Tudo o que era processo de visita, cada pessoa tinha o seu método de trabalho e depois havia as reuniões onde cada um fazia o seu reporting. Mas ainda assim, se existia um relatório de visita estruturado transversal a todos? Não, isso também não era verdade. Mas existia esse conceito de relatório de visita.

*Como estava pensado inicialmente a estrutura do processo de implementação?*

Nós quando vendemos o projeto, a nossa expectativa e o nosso desejo era que aquilo fosse implementado numa vertente cloud. E essa foi uma decisão que caiu por terra logo no início, por diretrizes do grupo Fertiberia, não necessariamente da Adopter E. E isso condicionou de alguma forma a implementação do projeto, porque houve determinados deliverables que nós não fomos capazes de entregar por causa das, destas, desta questão técnica, que provocaram também algumas limitações tecnológicas. De resto, aquilo que nós tínhamos pensado, a nível de funcionalidades, a nível de suporte do processo, conseguimos implementar e sem grandes desvios daquilo que era a expectativa inicial e confirmasse que está de acordo com aquilo que é a expectativa do próprio cliente. Ainda assim, hoje em dia, existe um push de novas funcionalidades que se tivesse sido tomada a decisão de ficar na cloud, tudo seria mais facilitado e algumas funcionalidades e processos seriam mais fáceis de entregar, mas eu acredito que ainda hoje, apesar do projeto estar terminado e fechado, haverá aqui algum, se calhar, repensar da estratégia inicial, para que essas coisas sejam possíveis. Agora a Adopter E como fazendo parte de um grupo, também há determinadas batalhas que têm de comprar internamente e que o parceiro, em si, não pode tomar essas decisões por eles. Podemos

aconselhar e dizer o que é ou não possível, mas acredito que hoje em dia estamos mais perto de haver o repensar dessas estratégias, para eles conseguirem mais coisas e usarem com muito mais abrangência aquilo que foi a solução que compraram.

*Que departamentos, por exemplo, vendas, serviço ou marketing, foram incluídos na implementação? E como foram introduzidos? Todos em simultâneo, separadamente e se foram tomadas precauções para prever a entrada dos departamentos no CRM?*

São basicamente dois departamentos. O departamento comercial, não na sua totalidade, todos os processos do departamento comercial, mas a parte da gestão de visitas, que era o core, foi o primeiro a entrar. E depois logo a seguir foi o departamento de marketing, não é que houvessem dois arranques, porque não houveram, de forma formal, dois arranques. Mas houve uma área que entrou primeiro e depois a outra acabou por entrar também, que foi a do marketing, que no fundo também suporta alguns processos, na maioria os processos que são suportados também são associados à área comercial e no suporte à gestão da visita. Mas são dois departamentos que entraram.

*Existe alguma razão para terem sido encadeados dessa forma? Alguma precaução que precisasse de ser tomada? Devido à natureza dos departamentos, à natureza da informação...*

Não... Eu diria que aconteceu se calhar um bocadinho por disponibilidade das pessoas, e por até disponibilidade dos dados e dos processos. A nível processual, de solução, de projeto, não havia nenhum requisito que dissesse que o marketing teria de entrar depois das vendas, poderia ter sido em simultâneo. Mas nós também estamos a falar de uma décalage de para aí se calhar um mês ou nem tanto isso, dizer que foram desfasados, enfim... Não foram ao mesmo tempo, é verdade, mas também não estamos a falar de meses de diferença. Portanto, eu diria que foi um questão de organização e logística ao nível de equipa de projeto.

*Fizeram alguma alteração à estrutura da tecnologia para esta se adaptar aos requisitos organizacionais? Considera que esta é uma solução altamente customizada? Ou standard?*

É praticamente standard, não temos grandes customizações, essa também era a diretriz do projeto inicial e que conseguimos manter ao longo do projeto. Não é só nós como parceiros, mas o próprio cliente tinha muito essa vontade de manter a solução simples e fácil de usar, e de perceber o que é que a solução em si já lhe podia dar, sem haver grandes invenções. A verdade é que os requisitos de negócio também assim ajudaram. E, portanto, aquilo que a Adopter E faz no seu dia-a-dia é suportado na solução de uma forma praticamente standard.

*Que capacidades e conhecimentos é que considera necessários para que a Adopter E utilizasse o CRM? E se essas capacidades e conhecimentos já existiam previamente ou se tiveram de ser trabalhos a par do processo de implementação?*

A nível de negócio ou a nível de solução?

*Ambos, ou seja, se... por exemplo, se o processo fosse muito desorganizado previamente teria de ser trabalhado a nível processual e de negócio a capacidade de se organizarem de determinada forma. Por outro, temos as capacidades tecnológicas em pessoas que tenham... que se possam considerar infoexcluídas que também têm de ser trabalhadas ao longo do processo de implementação. Portanto, que capacidades é que eram necessárias e se tiveram de ser trabalhadas ou se já existiam previamente.*

A nível do processo de negócio, houve alguns procedimentos e algumas diretrizes que eles tiveram de trabalhar, mais no sentido de estrutura os próprios processos, onde é que começa e onde é que termina determinado processo. Ou se fazem dentro ou fora da solução. Ou como é que está... o que era para registar, o que não era para registar. E confesso que houve ali um momento, quando se arrancou da primeira vez. Da primeira vez... Nós só arrancamos uma vez, mas pronto, no primeiro arranque é que a coisa não estava muito clara a nível de procedimentos. O que nós notamos ao longo do processo é que Portugal tinha os seus processos e a sua informação bem mais estruturada do que tinha Espanha. Espanha foi mais complicado organizar as coisas, organizar os procedimentos e daí também se calhar a parte do alongar do projeto, porque isto demorou algum tempo do lado do nosso cliente. A nível daquilo que era conhecimentos tecnológicos, havia pessoas que estavam capacitadas de usar os seus equipamentos e havia outras pessoas que nem por isso e houve aí algumas dificuldades. Com reforços

de formação, inclusive interna, por parte da Adopter E a alguns utilizadores e o esclarecimento dos procedimentos, a coisa foi sendo ultrapassada. E como a solução em si também não é muito complexa, ao longo do tempo aquilo entrou em velocidade de cruzeiro e, neste momento, não nos estão a chegar questões que sejam resultantes de utilização indevida ou de interpretação errada daquilo que a solução lhes dá.

*E durante o projeto de implementação então sentiram/chegou até vos a informação de algumas dificuldades, nomeadamente da tecnologia, que foram endereçadas depois fazendo uso de novas funções que internas quer externas, correto?*

Humm...

*E dificuldades em entender o objetivo da implementação? Por exemplo, causando uma revolta ou uma resistência por parte dos utilizadores por não perceberem o objetivo global da implementação?*

Não tivemos isso do lado da Adopter E. Eu acho que desde início estava bem assente qual era o propósito e o que é que se queria fazer. É óbvio que durante qualquer implementação há sempre alguma resistência, porque é muito mais fácil eu chegar ao escritório e fazer aquilo que faço há anos, do que fazer uma coisa nova e eu como pessoa normal que sou coloco sempre algumas questões e algumas resistências, mas foram residuais. E eu acho que a Adopter E também geriu bastante bem essa questão. Mais uma vez sentimos mais essa dificuldade de pessoas de Espanha, do que do lado da Adopter E em Portugal. A verdade é que em Portugal existiu uma liderança muito forte e não havia muitas dúvidas sobre qual era o caminho a seguir e na vertente espanhola isso podia não estar tão claro. Mas as coisas ao longo do tempo foram ao sítio e não posso dizer que isso possa ter causado alguma dificuldade no terreno que não conseguíssemos ultrapassar, porque não foi isso que aconteceu. Demorou-se foi mais tempo se calhar a estruturar e a conseguir os objetivos totais do projeto.

*E dificuldades em entender o desenho do processo, ou seja, o fluxo de processo dentro do CRM? Fazia sentido para os utilizadores ou eles reviam-se nesse fluxo ou fugia um pouco àquilo que tinham anteriormente?*

Não, de uma forma geral, acho que sim. Se calhar mais o Marketing, que tinham ideias mais criativas que... do que na gestão de visitas. Não houve muito essas questões.

*Houve alguma parte significativa do procedimento que não estivesse inicialmente incluída e que tivesse de ser reformulada mais tarde?*

Pequenos ajustes, mas nada de especial. Acho que no início foi bem captado, o que é que era, quais eram os processos, como é que deviam ser implementados. Também estava por defeito muito à luz daquilo que eles já tinham antes, os conceitos eram conhecidos, não existia grande complexidade no processo, não... não acho que...

*Relativamente às práticas de gestão durante o processo de implementação: existiram algumas estratégias ou práticas concretas de gestão para endereçar os problemas mencionados? Já falamos do reforço da formação, de liderança forte...*

Houve alguns momentos em que foi solicitado uma decisão concreta relativamente à questão em si. E a liderança forte que nós tínhamos em Portugal, conseguiu dirimir essas questões. As únicas questões mais problemáticas que tivemos foram efetivamente a nível tecnológico, que tivemos de falar com algumas pessoas de Espanha e aí foi um bocadinho mais complicado, porque as pessoas de Portugal não tinham qualquer... diria... poder... ou influência sobre as pessoas de Espanha e, portanto, as prioridades eram definidas por outros critérios que não fossem as necessidades deste projeto em particular. E aí foi complicado conseguir obter respostas atempadas, conseguir ter respostas corretas, tanto nós como parceiros que falávamos diretamente com pessoas de Espanha, como a própria Adopter E Portugal que tinha muitas dificuldades em saber sequer com quem tinha de falar ou como é que podíamos resolver a questão. Foi mais essa a questão: não termos um ponto de comunicação ou um elemento que nos ajudasse nessas vertentes. Não havia um owner, não é? Do lado de Portugal havia um owner claro, mas do lado de Espanha, não, não havia.

*Existiu algum tipo de seguimento sistemático do impacto da implementação na organização? Por exemplo, feedback do cliente, ...*

Nós fomos fazendo esse follow up ao longo do tempo. A Adopter E entrou, arrancou em setembro e durante alguns meses nesse seguimento nós fomos acompanhando muito de perto o próprio cliente, sem forçarmos a passagem para suporte, que aconteceu recentemente, este ano. E isso também nos dava uma visibilidade sobre qual era a utilização que eles estavam a fazer da solução. E aconteceu-nos uma coisa curiosa, foi que ao longo desses meses eles foram pedindo coisas novas, pequenas coisas, coisas pontuais e sem grande complexidade, mas coisas novas: formação, novas funcionalidades e que eles foram... portanto, esse seguimento foi sendo dado. Hoje em dia, uma vez que o projeto já está mais estável, nós vamos fazendo esse seguimento através do nosso serviço de suporte. De qualquer forma, estamos a fazer em paralelo também um acompanhamento, por parte da nossa área de vendas, para promovermos novos projetos, novas funcionalidades. E tentarmos ir ao de encontro daquilo que era um dos requisitos iniciais que foi invalidado pela decisão da infraestrutura tecnológica.

*Qual era o requisito que foi invalidado pelo...*

Era a parte da mobilidade, nunca foi um requisito crítico no projeto, em que o projeto tinha de entregar aquela vertente, não era isso. Mas sempre foi um desejo de poder oferecer às pessoas que trabalhavam no seu dia-a-dia com o CRM, uma plataforma de mobilidade que pudesse responder a esse requisito. Uma vez que foi decidido que o projeto seria instalado on-premises e com uma ligação via VPN com Espanha, nós até há bem pouco tempo não tínhamos uma solução que pudesse responder a isso em termos de mobilidade. Estamos agora a trabalhar com eles no sentido de ver como é que podemos responder a esse requisito. E pronto para o cliente também, o cliente não tem um departamento de gestão de informação dentro de portas e, portanto, manter um CRM dentro de portas não é algo que eles gostariam de fazer, eles gostariam de ter aquilo alojado algures e não se preocuparem mais com isso. Mas mais uma vez aquilo tem a ver com decisões internas que a Adopter E tem que defender e tomar o ownership para decidir.

*Em termos gerais, qual é o resultado da implementação? Qual foi o impacto de performance que a Adopter E conseguiu retirar da implementação do CRM.*

Acho que o impacto foi muito positivo, pelo facto de poderem estruturar o processo, segundo saber quem é que visita quem de uma forma imediata, poderem estruturar as ações que fazem em cada um dos seus clientes. Recordo-me de às vezes eles dizerem que não sabiam muito bem, ou melhor, eles não sabiam no dia-a-dia quem é que visitava o quê, eles só conseguiam descobrir essas informações nas reuniões de vendas em que as pessoas depois partilhavam essa informação. Puderem estruturar a agenda de cada uma das pessoas, perceberem como é que as coisas estão a acontecer, eu acho que isso é muito positivo para eles, a forma como estruturam o trabalho e como conseguem conhecer melhor e perceber como é que os processos deles estão orientados, onde é que podem colocar os seus ovos entre aspas. A vertente da mobilidade dar-lhes-ia uma mais-valia nesse processo. Mas acho que em si, eu diria que a implementação do projeto lhes trouxe grandes mais valias a nível da estruturação dos processos.

*E quais considera serem os pontos chaves que levaram ao sucesso desta implementação?*

Olha, vontade! Vontade... Vontade da liderança portuguesa. Porque se dependêssemos dos espanhóis, estou certa que hoje o projeto estaria em banho-maria e encostado a uma prateleira, mas a verdade é que eles reconheceram a necessidade que tinham de estruturar o processo interno e acho que isso foi uma grande mais-valia, foi eles terem vontade para fazerem. Mais uma vez passa por liderança forte, porque se não houver um farol não há quem siga. Mas estava claro desde o início que era para fazer, que era para ali e era assim. E isso depois na prática, resulta em resultados.

Projeto: Adopter E

Entrevistador: Filipa Oliveira

Entrevistado: Consultor Funcional

Data da Entrevista: 3 de março de 2017

*Entrevista inserida num estudo sobre o processo de implementação de tecnologias de CRM através da mútua adaptação entre a tecnologia e a organização adotante, conduzido por Ana Filipa Moutinho Oliveira, no âmbito do Programa de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Esta entrevista foca-se na gestão de desalinhamentos sentidos durante a implementação já que o estudo centra a análise da gestão de implementação numa perspetiva de gestão de desalinhamentos que ocorrem durante a implementação. Grande parte dos esforços de implementação são focados em resolver desalinhamentos operacionais entre a tecnologia que se encontra em implementação e o ambiente operacional em que os utilizadores já realizam as suas tarefas diárias. Os desalinhamentos podem ser técnicos (quando as capacidades ou tarefas que já existem na rede de organizações não se encontram alinhadas com as necessidades ou tarefas necessárias para utilizar a tecnologia); relacionados com o “delivery system” (quando se prendem com a forma como o conhecimento acerca da tecnologia é comunicado aos utilizadores); ou de valor (quando a gestão da organização não repensa determinados processos organizacionais que se devem adaptar à introdução da tecnologia)*

*Consegue enquadrar o projeto temporalmente?*

Durante o ano de 2016, teve início no primeiro semestre, contudo alongou-se para o segundo semestre a finalização e o go live.

*Obrigado. Como é que estava pensada inicialmente a estrutura do projeto de implementação, quais seriam as fases e o timeframe pensado para a sua conclusão?*

Inicialmente a metodologia associada ao projeto é uma metodologia sure step, como é o início com o levantamento de requisitos, fase de protótipo, formação de utilizadores e conclusão com o go live e apoio ao arranque. Estava previsto que esta implementação estivesse concluída até ao final do primeiro trimestre, eventualmente



alongar-se um bocadinho para o segundo trimestre, contudo e devido algumas dificuldades em termos de infraestruturas que suportariam a implementação do MS Dynamics CRM não foi possível iniciar os seus trabalhos e concluí-los no tempo esperado.

*Foi feita alguma ou identificada a necessidade de alguma alteração a estrutura da tecnologia para se adaptar aos processos organizacionais da Adopter E?*

Sim, este projeto é um projeto que tinha como seu âmbito, era, gestão de entidades e contactos, gestão de visitas e gestão de segmentação. Entidades e contactos eram todas as organizações, todo o tipo de organizações com os quais a Adopter E tem algum tipo de relação. Sendo elas distribuidores, associações, agricultores, entre outros. E foi necessário efetivamente costumizar a plataforma de forma a que fosse feita uma caracterização mais exaustiva do que cada um destes intervenientes para a Adopter E, também como na parte de gestão de visitas foi necessário efetivamente ir ao encontro do que é aquele processo normal de registo de uma visita para a Adopter E.

*Essas alterações foram realizadas com que motivação? Foi a Adopter E que identificou a necessidade de costumizar a plataforma? Foi uma sugestão vossa como fornecedor?*

Digamos que foi um misto entre as duas, basicamente ouvindo inicialmente as necessidades e os processos que queriam implementar nós technology supplier fomos um bocadinho e expusemos o que a solução Dynamics CRM podia dar e qual era o melhor caminho dentro da solução para o processo identificado e com base nisso depois detalhar o processo em si e ir ao encontro do que era a definição e a caracterização do processo para a Adopter E.

*E a Adopter E estava ciente que a tecnologia deveria ser adaptada aos seus processos? Inicialmente tinham uma ideia mais de utilização de uma solução out of the box?*

Eu diria que tinha noção qb de que seria necessário realizar algum tipo de customização para ir ao encontro do que era as necessidades e os requisitos da Adopter E.

*Essa alteração afetou também os procedimentos da organização ou foi uma adaptação completa da tecnologia aos procedimentos?*

Eu diria que nesta implementação foi mais uma adaptação da tecnologia aos processos e procedimentos que a Adopter E já continha, porque não nos podemos esquecer que isto já vem de uma implementação anterior. Uma implementação que não teve uma aceitação por parte da área de vendas e que ... foi necessário então redefinir algum tipo de processos e a plataforma foi mais ao encontro da necessidade, do que a organização Adopter E adaptar-se a solução Dynamics CRM.

Obrigado, as alterações e adaptações ocorreram em departamentos centrais para o negócio ou em departamentos que são mais periféricos, aqui falando tanto de alterações processuais como de alterações a tecnologia?

Foi essencialmente num departamento que é um departamento central para o que é o negócio em si da Adopter E que foi o departamento de vendas, toda esta implementação tem uma ... é sobre uma gestão de visitas de prospeção ou de venda efetiva do que é os produtos da Adopter E, logo aí teve um impacto relativamente grande no que é organização em si.

*Relativamente a estas adaptações que foram feitas a tecnologia, conseguem de alguma forma medir ou conseguiram ter a perceção dos quais foram os resultados operacionais que resultaram da introdução desta tecnologia?*

Conseguimos ter a noção que por parte da área de gestão e gestão da área de vendas foi possível um maior controlo. Um dos grandes objetivos também aqui em termos do que era esta implementação relativamente a gestão de visitas era o minimizar o erro por parte do vendedor, do responsável de vendas e ter um maior controlo do que ele iria colocar, daquilo o que ele iria registar e se efetivamente conseguiria registar toda a informação que é importante para a área de vendas.

*E da parte do departamento comercial em termos operacionais qual foi o feedback e o resultado que se foram apercebendo durante o projeto de implementação?*

Um dos maiores entraves que nós temos na adaptação ao Dynamics CRM passa pela aceitação da plataforma e sempre que estamos a falar de uma área de vendas, torna-se bem mais difícil essa aceitação. Porque os utilizadores em si, olham para o CRM não como uma forma de partilha de informação e registo do que é a sua atividade diária, mas sim muitas vezes como um controlo daquilo o que eles vão fazendo. Logo aí temos um entrave na aceitação desta solução. Contudo, diria que no que diz respeito a esta implementação na Adopter E os utilizadores conseguiram ver uma mais-valia daquilo o que conseguiam tirar também em termos de segmentação e em termos de análise do dia-a-dia deles.

*Relativamente ao tema que abordou agora de que o departamento comercial é um dos departamentos mais complicados de implementar, diria que a posição de... de que forma a posição da gestão afeta a perceção que os departamentos operacionais têm?*

Normalmente e devido a nossa experiência em termos de outras implementações se não existir uma gestão forte e clara por parte do lado do cliente uma implementação de Dynamics CRM quer esta seja numa área de vendas ou em outra área mais específica não vai ter a mesma aceitação por parte dos utilizadores. Logo neste caso em termos no que é a implementação da Adopter E, efetivamente tínhamos diretrizes muito específicas do que era pretendido da parte da gestão e que efetivamente era para avançar e o mais importante era angariar a informação no devido tempo.

*Relativamente as tarefas conduzidas operacionalmente pelos membros da organização que foram targeted nesta implementação existiram alterações nos seus papéis operacionais, existiram alteração nas tarefas diárias que realizavam?*

Diria que não, eventualmente uma parte de quem estaria a fazer manutenção digamos assim da plataforma de CRM, eventualmente houve alguma alteração, houve uma preocupação adicional com o impacto que nos primeiros tempos a adoção de uma nova plataforma poderia ter, mas no caso da Adopter E diria que não, não houve grande impacto.

*Qual acha que é a motivação para não ter existido alguma adaptação?*

Eu acho que, porque, como já vínhamos de uma implementação anterior, as pessoas já tinham um bocadinho a mentalidade, já conheciam e sabiam o que era CRM, já eventualmente em algum momento no ... tiveram que estar em formação tiveram contacto com a plataforma, logo não foi um impacto tão grande como uma adoção pela primeira vez como uma plataforma deste género.

*Na sua opinião, existiam departamentos que faria sentido ter havido esse ajuste das tarefas e dos papéis organizacionais ou estavam alinhados com o set de skills necessários para utilizar a tecnologia e como objetivo da implementação?*

Eventualmente teria que se calhar haver uma abrangência maior pela parte de IT que é sempre importante para tirar alguma entropia em termos o que é as vezes algumas dificuldades técnicas que possam existir ou que neste caso na implementação da Adopter E ou um dos maiores problemas existentes foi mesmo não termos ninguém de infraestrutura ou de sistemas que pudesse dar um apoio mais específico e mais presente aos utilizadores.

*No departamento comercial e de gestão esses ajustes seriam importantes ou existia um alinhamento prévio razoável e satisfatório?*

Existia um alinhamento prévio.

*Relativamente as alterações e adaptações que fizeram na tecnologia, foi o grau de customização foi semelhante para todos os departamentos, quais foram os departamentos em que foi necessário fazer um maior ajuste da tecnologia?*

Neste caso foi para o departamento de vendas e a maior parte de customização e desenvolvimento foi necessário fazer em cima da solução de CRM foi para o departamento de vendas. Também era o core e era espectável e assim fosse nesta implementação.

*Dentro da sua experiência profissional, considera que este é um projeto onde existem elevado grau de customização e de desenvolvimento da tecnologia de crm, ou consideraria que era uma implementação com o mínimo de alterações?*

É uma implementação que tem alguma customização, mas nada muito complexo e não tem grande impacto a nível da solução que é o Dynamics CRM.

*Sentiu ou chegou até a equipa de implementação informação de alguma dificuldade de parte dos profissionais operacionais envolvidos em realizar as suas tarefas intrínsecas ao uso da tecnologia?*

Sim, sim porque nós estivemos a falar aqui nesta em termos do que é a implementação da Adopter E, estamos a falar de valores de localizações distintas. Estamos a falar em termos do que é a implementação referente ao negócio em território nacional e estamos a falar também de implementação relativa ao negócio em Espanha. Logo aqui foi sentida alguma dificuldade por parte de... dos colegas de lá e Portugal porque toda a infraestrutura da solução estava e esta alojada ainda hoje em Espanha e servidores alojados em Espanha e existia alguma dificuldade.

*Mas relativamente as pessoas que foram alvo da implementação e eram os users targeted, sentiu que tinham dificuldade em acompanhar as skills, o set de skills tecnológicos necessários ao uso da tecnologia ou já tinham essas capacidades intrínsecas?*

Foi como disse anteriormente, a maior parte das pessoas, existe uma rotatividade em termos do que é a área de vendas e pessoas a entrar e a sair, mas a grande maioria já permanecia na organização há algum tempo já tinha passado por uma implementação anterior de crm, já tinha conhecimento, já sabia qual era o objetivo de uma plataforma deste género, por isso a adaptação foi fácil. Se calhar tornou-se mais difícil porque tivemos aqui alguns entraves pois teríamos a falar de uma versão nova do que é a solução, novo layout, nova forma de navegação. Claro que existe sempre uma adaptação, existem aquelas pessoas que são mais, tem uma adaptação mais rápida e mais ágil, mas diria que foi normal.

*Pensa que os utilizadores tiveram dificuldade em entender o objetivo da implementação, como este lhes foi comunicado e por quem?*

O objetivo oficial comunicado essencialmente e numa fase inicial pelas pessoas responsáveis por nos acompanhar nos processos, nas sessões de formação foi referido

qual era o objetivo da implementação de Dynamics CRM de forma clara e as pessoas tiveram a oportunidade de esclarecer as dúvidas que tinham com as pessoas dentro da organização Adopter E e de seguida nós só passamos a mensagem e os procedimentos e como realizar as ações dentro da solução.

*Essas pessoas que acompanharam a formação estiveram presentes desde o início da implementação na fase de sistematização e desenho?*

Uma delas não esteve por motivos pessoais não esteve, o qual também foi necessário um esforço adicional para a colocar ocorrente do que tinha vindo a ser definido e se calhar algum esforço também adicional porque a visão que essa pessoa tinha em termos de negócio não iria de encontro com o que tinha sido definido pelos outros intervenientes e houve ali algum momento que foi necessário uma nova adaptação uma nova redefinição de um ou outro processo que tinha sido definido no âmbito de levantamento de requisitos.

*Relativamente ao envolvimento de utilizadores e de key users no processo de implementação considera que foram envolvidos os utilizadores necessários dos papéis necessários, os melhores utilizadores para o fazer?*

Diria que sim, senão tinham sido colocados pela administração na Adopter E, tirando o que referi anteriormente, essa pessoa em causa ia ser uma pessoa de futuro e que neste momento é uma das pessoas responsáveis por enumerar tudo o que são as questões da solução Dynamics CRM. Não esteve presente por motivos pessoais, o que teria sido uma mais valia se ela estivesse presente desde o início, todo o conhecimento que ela tem em torno do negócio que é a Adopter E, dos processos de vendas que são realizados diariamente, de resto em termos das outras áreas, BackOffice e marketing diria que estiveram envolvidas as pessoas que eram as pessoas ideais nesse momento, conhecedoras de qual era o âmbito do projeto e conhecedoras também da realidade da Adopter E.

*Considera que nenhuma área foi negligenciada no envolvimento de key users no processo de implementação?*

Diria que não.

*E relativamente aos key users selecionados, diria que foram key users de top management ou que foram envolvidos key users que tinham conhecimento do nível operacional suficiente?*

Foram envolvidos top management e também foram envolvidos operacionais que tinham conhecimento efetivo do terreno.

*Obrigada, acha que existiu alguma dificuldade por parte dos utilizadores finais em perceber o processo desenhado na tecnologia?*

Não.

*Ok, houve alguma parte ou informação do procedimento na transição do conhecimento acerca dos processos subjacentes a tecnologia que tenha sido incluída mais tarde e que não tivesse sido incluída inicialmente?*

Hum, sim, mais da parte de vendas e da gestão de campanhas foram incluídas alterações ao processo que efetivamente... não ficou definida no âmbito... da sistematização de processos e que foi feita uma alteração posterior.

*Essa alteração acarretou uma atualização do processo de transmissão de conhecimento, uma nova formação, uma nova comunicação?*

Foi feita uma nova documentação, foram feitos novos procedimentos, mas não foi realizada nenhum tipo de formação, ok, isso ficou do lado da Adopter E a realização dessa...

*Como é que se processou o delivery system do conhecimento do CRM na Adopter E?*

Foi por sua vez a formação dos utilizadores.

*Foi uma formação dada aos utilizadores finais ou foi uma formação dada depois por rollouts internos ou externos?*

Todas as formações foram dadas numa fase inicial por nós, pela equipa da technology supplier inclusive também tivemos que nos deslocar a Espanha para dar essa

formação e formar as pessoas nos vários, nas várias áreas de vendas em território espanhol.

*As alterações ou adaptações em tarefas que tenham sido feitas ocorreram em conhecimentos centrais ou periféricos, ou seja conhecimento central um processo de conhecimento central diria que neste caso seria o processo de vendas, uma adaptação das tarefas de IT de manutenção seriam um processo periférico?*

A adaptação que foi mais um bocadinho mais pela parte de marketing que toda aquele processo que foi definido e implementado dentro da solução era um processo que era um processo feito manualmente e que passou a ser realizado dentro da solução.

*Considera que o departamento de marketing é periférico ou central no funcionamento da Adopter E?*

Diria que é central, porque as acções que eles têm junto dos... de todos os intervenientes com a Adopter E são, tem a sua relevância.

*Estes resultados de alterações e tarefas e, adaptações a processos organizacionais conseguiram ter um feedback e medir o seu resultado, a melhoria de performance para a Adopter E?*

Neste caso diria que sim, pelo menos a solução que esta a ser utilizada, temos tido contacto regular com as pessoas da Adopter E e tem conseguidos tirar alguma da informação que era pretendida nesta fase.

*Qual é normalmente a metodologia que usam para medir os resultados nos projetos de implementação?*

Passa um bocadinho pelo apoio que vamos dando e pela mensagem que vai sendo passada pela organização. Pelas dificuldades que vamos encontrando após a nossa saída de cena, digamos assim. Do apoio que fazemos após arranque e passa também muito embora em certas implementações vamos tentado fazer algum tipo de auditoria em termos do que é a solução para perceber se efetivamente as coisas estão ser testadas, de que forma estão ser testadas se estão a ser feitas pelos procedimentos que definimos e



com base nisso temos que ter aqui algum tipo de intervenção futura para minimizar algumas situações que possam ter ocorrido no registo da informação.

*Em termos de, falamos anteriormente que poderia haver alinhamento organizacional entre a tecnologia e o adotante em termos de valor, ou seja, repensar nos processos organizacionais e dentro desse pensar dos processos organizacionais muitas vezes inclui-se o sistema de avaliação de resultados ou de medição dos membros organizacionais.*

*No caso da Adopter E considera que o CRM é utilizado para esse fim, que veio melhorar ou piorar os indicadores de performance e de gestão e avaliação, ou que não teve qualquer impacto?*

Eu diria que tem impacto uma vez que um dos objetivos era a gestão de segmentação que era, porque era as entidades e tirar informação relativa ao que é feito diariamente pela área de vendas no terreno com as diferentes associações com os diferentes agricultores com os quais a Adopter E tem um relacionamento, diria então que sim que foi tido como objetivo e que foi conseguido a ... retirar a informação e a leitura concreta do que era necessário.

*Com base nesse sistema de avaliação, considera que é um sistema formal de avaliação através do CRM ou um sistema informal de monitorização?*

Diria que é um sistema informal utilizando o crm para tirar daí algumas leituras.

*Obrigada, passando então, então a fase de resultados do programa e do processo de implementação, em termos gerais como é que classificaria o resultado do processo de implementação?*

Acho que foi uma boa implementação, hummm... com alguns problemas que ainda hoje os temos, mas que vão sendo corrigidos a seu tempo.

*E qual é que considera que foi o impacto na performance operacional da organização adotante?*

Eu diria que o maior impacto foi no que era... a área de vendas em Espanha, porque era a adaptação pela primeira da adoção que houve... pela primeira vez de uma tecnologia deste género, por isso acho que passou por aí.

*Globalmente esse impacto como é que o caracterizaria em termos de performance, organização viu a sua performance de vendas e marketing melhorada, melhorada?*

Pelo feedback que temos sim.

*A tecnologia esta em pleno funcionamento?*

Sim.

*A utilização é diária?*

Sim.

*Considera que se esta a aproveitar ou a tirar proveito do pleno potencial, ou que existem ainda margem para incluir novas áreas?*

Existe margem para incluir aqui novas áreas e novas abordagens.

*Como por exemplo?*

Como por exemplo, certamente uma integração com o sistema transaccional que se possibilita uma... uma... visibilidade diferente do que é as diferentes entidades com os quais a Adopter E tem algum tipo de relacionamento que não foi contemplada nesta fase, mas não quer dizer que num futuro não possa ser incluída.

*Em termos gerais como caracterizaria os benefícios que a implementação da tecnologia trouxe?*

Trouxe um controlo, trouxe uma definição melhor em termos do que é o registo de informação, um controlo do que é o trabalho realizado pelos diferentes intervenientes e para a parte da gestão todas as segmentações foi pensada em termos quer nas segmentações pretendidas pela área de gestão.

*Pensa que a tecnologia cumpriu o objetivo proposto pelo projeto de implementação?*

Sim.

*Plenamente, maioritariamente?*

Maioritariamente.

*Por fim, o que é que considera que não funciona bem no programa, que não foi bem desenhado processualmente, porque é que não funciona bem?*

Eventualmente a partilha de ... a partilha do que é hum... a partilha do que é... os diferentes intervenientes com a Adopter E, estamos a falar do caso dos distribuidores, associações existia uma necessidade que esse registo, esse registo, essa caracterização desse interveniente fosse partilhada com diferentes áreas de negócio e eventualmente essa partilha poderá não estar em todas as situações ainda a um ponto que é a necessidade do cliente.

*Pensa que o processo é demasiado complexo, que poderia ter sido simplificado?*

Diria que o processo em si de... a forma como a Adopter E esta dividida em termos do que é as diferentes áreas e as diferentes localizações que podem partilhar a mesma informação é complexa e nós tentamos fazer uma adaptação do que era a solução Dynamics CRM com essa complexidade, mas diria que eventualmente poderia não ter sido melhor abordagem.

*O problema foi identificado já durante o processo de implementação?*

Foi identificado numa fase inicial, mas não com, certamente com a definição clara do que era a complexidade.

*Há alguma solução pensada?*

Diria que neste momento não.

*Ok, obrigada pela sua entrevista.*

